**Тема 10. Збутова політика закладів готельно-ресторанного господарства**

1. Асортиментна політика підприємств.
2. Основні товарні стратегії.
3. Інноваційна товарна політика.

### **1. Асортиментна політика підприємств**

Можливість формування асортименту у сфері послуг значно ширша, ніж у товарній сфері. Це пояснюється декількома причинами:

1. Нові ідеї послуг формуються під впливом уявлення споживачів про можливості задоволення їхніх потреб. Це дозволяє сформувати більший обсяг нових ідей, скорочує час пошуку нових рішень, забезпечує гнучке реагування на зміну конкурентного середовища.
2. Розробка та реалізація задуму послуги-новинки має більші можливості, ніж в умовах товарного ринку. Виробництво послуг вимагає менших інвестицій і може бути налагодженим у більш короткий термін. Тому інноваційна мобільність у сфері послуг значно вища, ніж у сфері товарного виробництва.
3. Життєвий цикл послуг суттєво відрізняється від життєвого циклу товару.

По-перше*, середня тривалість життєвого циклу послуги перевищує аналогічний показник для життєвого циклу товару. Це обумовлено більшими можливостями модифікації послуг і розробки послуг новинок.*

По-друге*, тривалість стадій життєвого циклу послуги, які забезпечують основний обсяг прибутку, для послуг істотно вища, ніж для товарів.*

По-третє, період, який передує отриманню сталого прибутку, для послуг відносно невеликий через меншу трудомісткість процесу виробництва нової послуги та нижчі інвестиційні витрати. По-четверте, ступінь ризику від невизначеності реагування споживача на появу послуги-новинки нижчий, ніж для товарів. Це пояснюється нерозривністю процесів виробництва і маркетингу послуг.

Асортиментна політика послуг охоплює:

* співвідношення видів послуг;
* співвідношення послуг, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Завданнями асортиментної політики послуг можна вважати:

* найбільш повне задоволення вимог споживачів на основі диференціювання пропозицій;
* оптимізацію сукупних фінансових результатів.;

Виокремлюються шість асортиментних груп послуг, які мають чіткі відмінності за фазою життєвого циклу.

1. Головна група охоплює послуги, які знаходяться у фазі зростання та за рахунок яких фірма отримує істотний прибуток. Ця група має великі стратегічні можливості, що дуже важливо у динамічному ринковому середовищі.
2. Підтримуюча група — це послуги у фазі зрілості. За їх рахунок відбувається стабілізація сукупних фінансових результатів від надання комплексу послуг.
3. Стратегічна група — послуги у стадії впровадження на ринок.
4. Тактична група — супутні послуги у стадії зростання або зрілості.
5. Розроблювана група — послуги в інноваційній стадії, але тільки ті, які вже готові до ринкових випробувань.
6. Замикаюча група — послуги у стадії спаду, але ті з них, які мають так званий «ринковий потенціал», тобто можливість зростання продажу в перспективі (наприклад деякі сезонні туристичні послуги).

Раціональне впорядкування асортиментного ряду послуг потребує доцільного співвідношення структурних груп. Тобто 75-85% загального обсягу реалізації послуг повинно знаходитися в головній та підтримуючій групах.

Для визначення стадії життєвого циклу послуги використовують такі показники:

* обсяг реалізації;
* обсяг прибутку;
* темп зростання споживчого попиту;
* частка ринку;
* обсяг інновацій у виробництво послуг.

Розробка асортиментної політики базується на таких принципах, як [**синергізм**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63340&displayformat=dictionary) та стратегічна гнучкість. Принцип синергізму виявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної підтримки різних груп, а також економії коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємств послуг.

Джерелами синергізму можуть бути:

* використання одних і тих же виробничих потужностей (організація гуртків та курсів у вечірній час у приміщенні школи);
* використання єдиної науково-дослідної бази;
* створення комплексної системи просування послуг;
* формування та використання єдиних баз даних, які систематизують необхідну інформацію.

Застосування принципу синергізму стосовно послуг може призвести до негативного наслідку: збільшення ризику під час швидких коливань ринкової кон'юнктури може відчутися на всіх пов'язаних між собою асортиментних групах. Такий негативний наслідок можна компенсувати за рахунок застосування принципу стратегічної гнучкості.

Принцип стратегічної гнучкості ґрунтується на поєднанні послуг або їх асортиментних груп залежно від особливостей і технологій, цільового сегмента конкурентних умов та інших факторів зовнішнього середовища. Принцип служить для врівноваження ризикових і стабільних груп. Принципи синергізму та стратегічної гнучкості мають суперечливий і досить взаємовиключаючий характер. Необхідним є пошук розумного компромісу на базі цільової єдності асортиментної політики у сфері послуг.

### **2. Основні товарні стратегії**

Найбільш поширеними товарними стратегіями є наступні:

* стратегія диференціації;
* стратегія вузької спеціалізації;
* стратегія диверсифікації;
* стратегія вертикальної інтеграції.

**Стратегія диференціації** заснована на наданні послуг, які істотно відрізняються від послуг головних конкурентів. Використання стратегії потребує детального вивчення попиту і самого ринку, обґрунтованого позиціонування фірми та її послуг, знаходження реальних переваг з урахуванням вимог цільового сегмента.

**Стратегія вузької спеціалізації** набула найбільшого розвитку на ринку послуг. Вона пов'язана з діяльністю на досить вузькому сегменті ринку з обмеженим асортиментом послуг. Використання такої стратегії може бути вимушеним заходом при обмеженості ресурсів або досить [**ефект**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63311&displayformat=dictionary)ивним кроком, якщо фірма має можливість оперативно змінювати спеціалізацію у відповідь на зміну попиту. Стратегія вузької спеціалізації потребує підвищеної технологічної гнучкості високого рівня маркетингової діяльності ([**моніторинг**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63327&displayformat=dictionary) попиту, аналіз життєвого циклу послуги). Широке застосування стратегії вузької спеціалізації обумовлене:

* високою динамічністю попиту на послуги і значною диференціацією споживачів;
* постійним контактом виробника і споживача, що дозволяє вести постійний моніторинг попиту;
* можливістю швидкого переорієнтування фірми внаслідок нижчої потреби в інвестиціях, ніж на товарному ринку, переважною кількістю невеликих і середніх підприємств, більш гнучких за своєю суттю;
* переважанням дрібнодисперсного конкурентного середовища.

**Стратегія диверсифікації** — це протилежність стратегії вузької спеціалізації. Розробляється вона на основі значного розширення номенклатури послуг. Асортиментні групи у даному випадку не відрізняються тісним взаємозв'язком, а принцип стратегічної гнучкості домінує над принципом [**синергізм**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63340&displayformat=dictionary)у. Головною перевагою стратегії диференціації послуг є зниження ризику під час різких коливань попиту. Вона відзначається такими особливостями:

* дозволяє раціонально використовувати управлінський персонал, комерційний і маркетинговий потенціал фірми;
* сприяє підвищенню іміджу (розширення фінансових можливостей, зміцнення ринкових позицій).

Але широка диверсифікація може мати досить негативний наслідок: розрив логічного зв'язку асортиментних груп, при якому зникає синергійний ефект і утруднюється цілісне сприйняття фірми-виробника.

**Стратегія вертикальної інтеграції** передбачає розширення діяльності за вертикаллю, тобто за технологічним ланцюжком. Вона найбільш пристосована для підприємств, які надають комплексні послуги:

* послідовна реалізація різних елементів комплексної послуги;
* реалізація пакетів послуг.

Така стратегія дозволяє знизити витрати за рахунок використання єдиної технологічної бази підприємства, виробничого досвіду, налагоджених маркетингових комунікацій.

### **3. Інноваційна товарна політика**

    Інноваційна політика — це сукупність управлінських методів, які забезпечують інтеграцію всіх видів нововведень і створення умов, що стимулюють інновації. Інноваційна політика на ринку послуг містить чотири головні елементи: —пошук ідеї-новинки; —проектування та організація виробництва послуги; —впровадження послуги на ринок; —спостереження за ходом та наслідками реалізації послуги. Інновація — це не просто новий спосіб задоволення потреб споживача, вона забезпечує можливість отримання додаткового економічного або соціального [**ефект**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63311&displayformat=dictionary)у .

|  |  |
| --- | --- |
| Послуга-новинка | Принципово нова послуга |
|  |
| Значно вдосконалена послуга |
|  |
| Незначно вдосконалена послуга |
|  |
| Послуга нова для даного ринку |

**Рис. 6.1. Види послуг-новинок**

Процес розробки нової послуги складається: з пошуку ідеї нової послуги, просування та організації виробництва нової послуги, організації масового виробництва нової послуги.

 1. Пошук нової ідеї послуги охоплює: —визначення потреби в інновації;  —визначення вимог споживачів до нової послуги; —пошук ідеї нової послуги, яка задовольнятиме вимоги споживачів; —розробку послуги; —визначення оптимальних строків упровадження послуги на ринок. Джерелами інновацій можуть бути: споживачі (80% ідей), бенч-макінґ (15—18%), розробники-інноватори (2—5%). Вибір інновації повинен охоплювати опрацювання великої кількості варіантів (обґрунтований вибір) та використання виважених критеріїв (наприклад соціально-економічна ефективність). Внаслідок цієї роботи з'являється програма розвитку нової послуги, яка охоплює цілі, ресурси й конкретні заходи з проектування, організації виробництва та просування послуги.

2. Проектування та організація виробництва нової послуги. Проведення лабораторних і ринкових випробувань. Детальне проектування враховує ресурсні обмеження, які покладені у програму розвитку нової послуги, та формує конкретні рішення, які дозволяють пов'язати попит і ресурсний потенціал. Лабораторні випробування необхідні тільки для виробничих послуг. А ось ринкових випробувань потребують усі послуги-новинки, тому що вони знижують інноваційний ризик.

3. Організація масового виробництва послуги складається з підготовки ринку та масового виробництва послуги. Підготовка ринку охоплює інформування споживачів про послугу, яка впроваджується, та її головні характеристики. Безпосередній контакт виробника із споживачем дозволяє підготувати ринок до сприйняття послуги-новинки з мінімальними витратами. Масове виробництво послуги супроводжується спостереженням за чітким виконанням інноваційної програми і додержанням її строків, а також оцінкою відповідності характеристик послуги-новинки реальним характеристикам попиту. При необхідності під час масового виробництва послуги можуть бути внесені зміни до характеристик послуг. Також іде розробка та впровадження тривалої рекламної кампанії, аналізуються рекламації з боку споживачів. Інноваційна товарна політика на ринку послуг повинна ґрунтуватися на принципах перманентності інновацій, із застосуванням таких підходів: —спадкоємність — коли нова послуга, що змінює стару, зберігає деякі її риси; —безперервність — не повинно бути дуже довгих часових періодів у відсутності інновацій, оскільки це може призвести до порушення науковотехнологічного циклу; —послідовність — присутність сукупних етапів, які спрямовані на єдину мету і йдуть один за одним. Формування інноваційної політики повинно здійснюватися згідно з теорією життєвого циклу послуги щодо окремих інноваційних періодів. Перший пов'язано з приростом інноваційного потенціалу існуючої послуги, другий — послуги, яка повинна її замінити. На межі інноваційних періодів і повинні здійснюватися головні інвестиції у розвиток виробничої діяльності.

Це обумовлено двома факторами:

1) природною потребою в інноваціях внаслідок зниження головних 60 економічних показників і необхідністю поновлення пропозиції послуг;

2) достатнім обсягом прибутку (максимальним у порівнянні з іншими етапами життєвого циклу), що збігається з реальними завданнями інвестування.