**Тема 10 (лекція 14,15). Планування маркетингу підприємств готельного та ресторанного бізнесу**

1. Маркетинговий план та його структура.
2. Складові маркетингового плану.
3. Розробка бюджету маркетингу послуг.

### **1. Маркетинговий план та його структура**

Термін "маркетингове планування" використовується для опису методів застосування ресурсів маркетингу для досягнення маркетингових цілей. Маркетингове планування використовується для сегментування, ринку визначення його стану, прогнозування його розвитку та планування життєздатності ринкової частки на кожному сегменті.

**Маркетинговий план** — це документ, в якому сформульовано головні цілі маркетингу компанії та шляхи їх досягнення. План маркетингу має формальну структуру, але може використовуватись як неформальний, досить гнучкий інструмент:

* для підготовки аргументів при впровадженні нової послуги;
* при зміні підходів до маркетингу послуг компанії;
* при розробці повних маркетингових планів відділу, підрозділу або фірми для включення до корпоративного плану або до бізнес-плану.

Структури різновидів маркетингових планів для послуг деякою мірою дублюють одна одну, але ознайомлення з ними дозволяє зрозуміти, що це саме різні види планів, які сприяють досягненню різних цілей, а не єдиний можливий план маркетингу компанії:

**Повний план.** Повному планові маркетингу компанії та іншим головним планам маркетингу притаманна найбільш повна структура, що містить:

* зміст,
* вступ,
* резюме,
* ситуаційний аналіз,
* цілі маркетингу,
* стратегії маркетингу,
* план надання послуги,
* просування послуг,
* бюджет,
* розрахунок прибутків та збитків,
* системи контролю,
* процедури коригування плану.

**Базисний план.** У планах, присвячених окремим ринкам, окремим послугам, дані про бюджети, прибутки і збитки, як правило не наводяться.

**План змін** у часі оцінює поточні ринкові позиції. Він використовується як перший етап у підготовці повного плану маркетингу для різноманітних послуг, щоб вирішити, які з них є найбільш перспективними і містить: зміст, вступ, резюме, ситуаційний аналіз.

**План для нового товару.** При складанні цього плану дані про збут товару в минулому відсутні, але можна використати інформацію про стару послугу, що замінює нову, або аналогічну послугу конкурентів.

Без цього неможливо обґрунтувати доцільність надання нової послуги. У випадку абсолютно нового продукту маркетингові дослідження проводяться, виходячи з розмірів ринку, конкуренції тощо. Особливе значення має інформація про бюджет. У плані повинно подаватися повне обґрунтування причин впровадження нового товару. Зазвичай воно коротко викладається у резюме і більш повно — в розділах «Ситуаційний аналіз» і «Бюджет».

### **2. Складові маркетингового плану**

Маркетингове обґрунтування повинне насичувати увесь зміст плану маркетингу. Розглянемо більш детально зміст найбільш важливих розділів.

**Резюме, або коротке викладення проекту.** Мета цього розділу — переконання потенційних партнерів або інвесторів у можливості ділового співробітництва та інвестування коштів у проект, що пропонується. Резюме обов'язково повинно охоплювати обґрунтування бізнес-ідеї, концепції бізнесу на період, що планується.

**Ситуаційний аналіз.** Головна мета цього розділу — надати матеріал, достатній для переконання інвестора в тому, що пропонована послуга має стійкий попит і може бути реалізованою в умовах конкуренції. Розділ містить такі обов'язкові підрозділи, як: опис послуги, місткість ринку, конкуренція.

**Опис послуги** починається з назви послуги та короткого опису її споживчих якостей. Дається опис, призначення пропонованої послуги. Крім головного призначення та головної галузі застосування, бажано вказати можливість її модифікацій, які розширюють коло споживачів. Коротко формулюється сутність проекту, його сильні сторони та переваги, фактори кон'юнктури, які здатні забезпечити комерційний успіх проекту. Необхідно чітко вказати те, що робить пропоновану послугу новою, тобто, не розкриваючи «know-how», дати опис і розкрити спосіб використання наявних переваг/ Бажано навести порівняльні характеристики послуги у зіставленні з аналогами. Розробниками проекту даються також посилання на джерела інформації про аналоги. Якщо дані про аналоги відсутні, то в тексті потрібно дати експертну (порівняльну) оцінку у відсотках або порівняльних шкалах(добре, задовільно, погано). Як правило, це робиться в інтервальному вигляді(оптимістично-песимістична оцінка).

**Місткість ринку** описується як визначення незадоволеного попиту споживачів послуги, тобто знаходження вільних «ніш» на ринках і пропозиція шляхів та засобів їх заповнення. Дається приблизна характеристика потенційних споживачів, оцінка обсягу платоспроможного попиту. Необхідно приділити увагу обґрунтуванню такої оцінки, тобто навести логічну схему одержання вирахуваної цифри, і при можливості — вказати джерела вихідних даних.

Необхідно провести зіставлення ринкових можливостей з визначеними цілями і наявними ресурсами.

**Визначення динаміки та характеру попиту** теж відіграє неабияку роль. Результатом цього може стати виявлення видів послуг із зростаючим, стабільним або спадним попитом. Тут доцільно проаналізувати: еластичність попиту, можливість «гри» цінами з метою одержання максимального прибутку, загальну динаміку попиту за групами послуг.

Бажано провести дослідження ринку за окремими групами споживачів, охоплюючи:

* сегментування ринку;
* дослідження мотивації споживачів (роль ціни, якість послуги тощо);
* можливі шляхи цілеспрямованого впливу на мотивацію споживачів з метою збільшення обсягів реалізації послуги отримання максимального прибутку.

**Конкуренція** аналізується з метою уникнення: втрати запланованого прибутку, додаткових витрат на зміну діяльності, ускладнень з повертанням запозичених коштів, погіршенням іміджу фірми серед споживачів. У цьому підрозділі подається коротка характеристика послуг конкуруючих фірм. Бажано зіставлення їхніх слабких і сильних сторін та пропонованої послуги, а також зіставлення часток ринку. Слід навести посилання на відповідну інформацію.

За результатами збирання й аналізу інформації визначаються:

* об'єкт найбільш жорсткої конкуренції (ціна, якість, місце розташування, обсяг продажу, імідж тощо);
* кількість фірм, що діють на цільовому сегменті ринку, в тому числі головних конкурентів;
* стратегії конкурентів; споживчі якості послуг конкурентів;
* плани конкурентів щодо впровадження нових видів послуг;
* динаміка діяльності конкурентів (зростаюча, стабільна чи спадна);
* організація і якість реклами конкурентів та рівень витрат на неї.

**План надання послуг.** Цей план містить перелік головних ресурсів, що використовуються. Потрібно вказати можливості альтернативного постачання ресурсів, щоб продемонструвати інвесторові глибину проробки ринкової ситуації. Необхідно вказати наявність транспортних можливостей для постачання необхідних ресурсів.

**Стратегічний ринковий план.** Цей план розробляється з метою створення системи управління наданням послуг, спрямованої: на задоволення потреб споживачів цільових сегментів ринку, одержання максимального прибутку, зміцнення позицій фірми, формування нового ринку під послуги фірми. Під час розробки стратегічного ринкового плану необхідно розв'язати такі завдання:

* обґрунтувати стратегію ціноутворення та управління асортиментом послуг;
* визначити головні шляхи розподілу та просування послуг.

**Ціноутворення** повинно бути спрямоване на досягнення головних цілей фірми. Такими цілями можуть бути:

* забезпечення лідерства за якістю запропонованого типу послуг;
* підтримка максимально широкого спектра послуг, що надаються;
* формування іміджу;
* підтримання максимально високого іміджу;
* отримання максимального прибутку;
* надання послуг максимально широкому колу споживачів.

З урахуванням цілей формується і відповідний підхід до страт ціноутворення:

* висока якість — висока ціна;
* низька якість — низька ціна;
* ціна на підтримку іміджу фірми.

Як правило, після проведення маркетингових досліджень і визначення еластичності попиту від факторів ринкової ситуації ціна може призначатися з урахуванням: присутності на ринку аналогічних послуг конкурентів; можливої реакції споживачів на відносно невелику або більш значну зміну цін, пов'язану із зміною (або без зміни) якості послуг.

**Встановлення остаточної ціни** можливе за різними варіантами (методами ціноутворення):

* середні витрати плюс потрібна рентабельність;
* на базі розрахунку точки беззбитковості та забезпечення цільового прибутку;
* на базі конкурентних (ринкових) цін.

Крім того, доцільно використовувати і розширювати систему надання різноманітних цільових знижок та бонусів для посередників і споживачів.

**Управління асортиментом послуг** є ключовим завданням за своєю значущістю і може базуватися на таких напрямках, як:

1. Аналіз реалізації послуг за видами:

* + відокремлення асортиментних груп;
  + відслідковування продажу кожного з видів послуг;
  + визначення груп найбільш прибуткових послуг, а також груп з низьким обігом коштів.

2. Прогнозування можливого обсягу реалізації для кожної групи послуг, зміна вподобань споживачів за кожною асортиментною групою послуг.

3. Прийняття управлінських рішень: рекомендацій за видами та обсягами закупівлі ресурсів; заходи з просування послуг, що користуються низьким попитом або зовсім ним не користуються.

Додатки до плану маркетингу повинні стати додатковим підтвердженням доцільності інвестування проекту. Наведений перелік додаткових документів охоплює лише головні з них:

1. Дозволи та ліцензії. Якщо послуги належать до тієї сфери бізнесу, яка потребує ліцензування або дозволу, слід про це згадати і подати наявні документи або вказати шляхи їх отримання.

2. Договори про реалізацію послуг. Якщо існують гарантовані замовлення на реалізацію послуг, це свідчить про зацікавленість ринку в послугах, що надаватимуться.

3. Контракти з постачальниками. Наявність контрактів з постачальниками може свідчити як на користь проекту, так і проти нього. Якщо бізнес знаходиться в залежності від конкретних ресурсів, що постачатимуться за низькими цінами, і це підтверджено контрактом, то проект має очевидні переваги. Якщо фірма пов'язана дорогими контрактами, то значущість справи зменшується.

### **3. Розробка бюджету маркетингу послуг**

Чималу роль при прийнятті будь-яких рішень, що стосуються маркетингової діяльності, відіграють фінансовий стан і можливості фірми. У цьому зв'язку великого значення набуває розробка бюджету маркетингу. У теорії і на практиці в поняття «маркетинговий бюджет» («бюджет маркетингу») вкладають різний зміст. У розширеному трактуванні під бюджетом маркетингу розуміють прогноз прибутків і збитків фірми, яка здійснює комплекс маркетингових заходів.

Бюджет маркетингу у вузькому змісті являє собою перелік витрат на здійснення маркетингових заходів, таких як розробка концепції маркетингу фірми, проведення маркетингових досліджень, реклама, просування і збут послуг, контроль за здійсненням маркетингу. Порівнюючи зазначені витрати зі змінами обсягів продажу, частки освоєного ринку, розмірів отриманого прибутку, фірма одержує інформацію про [**ефект**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63311&displayformat=dictionary)ивність комплексу маркетингу.

З огляду на останню обставину вважається продуктивнішим використання поняття «бюджет маркетингу» у вузькому змісті.

Існує чотири найбільш поширених методи розрахунку маркетингового бюджету фірми.

**Метод поточних витрат**

Його суть полягає практично у відсутності перспективного планування бюджету маркетингу. Витрати на маркетингові заходи здійснюються фірмою спонтанно, у міру необхідності. Використовується тільки досвід власного продажу і відстежується динаміка збуту. Звертається увага на той факт, що постійно змінюються «правила гри», податки, штрафи, нормативні акти. Результат такого підходу: маркетингові дослідження не плануються і не проводяться.

**Метод конкурентного паритету**

Суть методу конкурентного паритету — у визначенні розмірів бюджету маркетингу на рівні відповідних витрат конкурентів. Обґрунтуванням цього методу є визнання того факту, що значна частина маркетингових витрат припадає на нейтралізацію і подолання інформаційного впливу конкурентів. А рівень витрат конкурентів відбиває практичну доцільність цих витрат у сфері послуг. Відповідність середньогалузевому рівню витрат на маркетингові заходи допомагає уникнути гострої боротьби, зокрема у сфері реклами, і заощадити кошти на ведення«рекламної війни». Проте можливості, репутація, частки освоєного ринку і цілі конкуруючих фірм настільки різноманітні, що розміри їхніх бюджетів не можуть служити надійними орієнтирами для кожного учасника ринку. Крім того, немає ніякої гарантії, що бюджети, сформовані за методом конкурентного паритету, стануть перешкодою для розгортання гострої боротьби при рекламуванні, просуванні послуг і стимулюванні їх збуту. Використання даного методу пов'язане з труднощами одержання інформації про розміри маркетингових бюджетів конкурентів, що найчастіше становлять комерційну таємницю.

**Метод відсотка від товарообігу (прибутку)**

Суть цього методу полягає у визначенні розміру бюджету маркетингу як відсотка від обсягу продажів або від прибутку. Щоб оцінити розмір витрат на маркетинг, можна скористатися формулою:

**E = S x P - [ S \* ( V + T ) + F + І + (М + R + D)]**,

де   Е — прибуток, що залишається в розпорядженні фірми після сплати податків і обов'язкових платежів у позабюджетні фонди;

S — обсяг продажів у натуральному вираженні;

Р — ціна одиниці продукції;

V — перемінні витрати на виробництво одиниці продукції;

Т— перемінні збутові витрати на одиницю продукції;

F — постійні витрати виробництва і реалізації;

І — цільове використання прибутку;

М — витрати на проведення маркетингових досліджень;

R — витрати на пряму рекламу;

D — витрати на непряму рекламу і заходи для стимулювання збуту (BTL).

У вітчизняній практиці до складу витрат на пряму рекламу включають:

* + витрати на розробку і видання рекламних матеріалів (ілюстровані каталоги, бюлетні, прейскуранти, плакати тощо);
  + розробку і виготовлення екскізів етикеток, фірмових знаків, пакетів, конвертів, упаковку тощо;
  + рекламні заходи в ЗМІ (преса, радіо, ТV);
  + зовнішню рекламу (світлова реклама, стенди, щити, вивіски тощо);
  + оформлення вітрин;
  + збереження рекламних матеріалів тощо.

Решту використовують на непряму рекламу і маркетингові дослідження. На різних етапах розробки і здійснення комплексу маркетингу розподіл бюджету між кращими статтями здійснюється по різному. У період розробки комплексу маркетингу велику частину коштів необхідно направити на проведення досліджень. На стадії здійснення маркетингових заходів значні кошти йдуть на рекламу і стримування збуту.

Необхідно відзначити, що сьогодні середньостатистичний рівень витрат на непряму рекламу і заходи для стимулювання збуту дорівнює 20-25% усіх витрат рекламного бюджету, а в деяких випадках ця цифра сягає 40%.

Хоча у прямій рекламі один контакт із споживачем обходиться на порядок дешевше, ефективність його значно нижча, адже BTL виокремлює тільки цільову аудиторію. Спектр засобів BTL досить широкий, серед яких:

* + участь у масових заходах(прес-конференції, семінари, презентації, симпозіуми тощо);
  + лотереї і конкурси;
  + мерчандайзинг;
  + стимулювання продажу;
  + спонсорство;
  + сувенірна продукція;
  + поширення інформаційних матеріалів за допомогою direct mail тощо.

Використання методу відсотка від товарообігу змушує продавця послуг враховувати взаємозв'язок між витратами на маркетингові заходи, обсягами продажів і прибутку в розрахунку на одиницю продукції і визначати розмір асигнувань на маркетинг залежно від того, що «фірма може собі дозволити». Не відкидаючи переваг цього методу, слід вказати і на деякі його недоліки.

Внаслідок того, що метод фактично заснований на тому, що збут є причиною, а не наслідком стимулювання, його використання призводить до такого:

1. Розмір бюджету маркетингу визначається наявними кошт, амине потребами в маркетингових заходах.
2. Залежність бюджету від показників збуту іноді заважає перспективному цільовому плануванню.
3. Кількісними орієнтирами визначення розміру бюджету є минулий досвід і ринкова кон'юнктура.
4. Метод не враховує особливостей окремих різновидів послуг, різних сегментів ринку і ринкової стратегії фірми в цих сегментах.

**Цільовий метод**

У ході реалізації цього методу бюджет маркетингу формується в результаті:

а) визначення конкретних цілей фірми;

б) постановки завдань, що необхідно вирішити для досягнення цих цілей;

в) оцінки витрат на їх розв'язання.

Для реалізації цього методу фірмі необхідно:

По-перше, оцінити можливості самостійного проведення маркетингових досліджень або оплати замовлених професійних досліджень. Розцінки на них залежать від конкретного замовлення і термінів виконання. Маркетингові дослідження вже довели свою ефективність на практиці, їх використання у процесі формування бюджету маркетингу дозволяє досягти максимальної віддачі з кожної гривні, вкладеної в маркетинг. Це досягається за рахунок того, що цільовий метод дає можливість врахувати особливості послуг і їхнього ринку, стадію життєвого циклу послуги, оптимізувати витрати на різноманітні засоби реклами, рух товарів тощо. Метод дає, зокрема, однозначні відповіді на питання про те, скільки і на яку рекламу треба витратити коштів, щоб досягти поставлених цілей. Такими цілями можуть бути плановані обсяги продажу, прибутку, частки освоєного ринку тощо.

По-друге, обираючи засоби поширення рекламної інформації, фірмі необхідно виходити не тільки з таких показників, як охоплення,частота, сила впливу на потенційних клієнтів (комунікаттивна ефективність), конкретних носіїв реклами в розрахунку на 1 000 чол.). З огляду на комунікативну ефективність реклами, треба мати на увазі, що за результатами всеукраїнського опитування фахівців з реклами восени 2010 р., оцінено ефективність двох десятків рекламних технологій. Якщо показник аутсайдера цього рейтингу — регіонального радіо — прийняти за 1, то показник аутсайдера цього рейтингу — регіонального радіо — прийняти за 1, то,наприклад, реклама в пресі буде ефективніше на 87%, а розміщена на транспорті — на 50%. Але ефективність того або іншого засобу реклами залежить і від рекламованої продукції. Наприклад, реклама готельних послуг по телебаченню ефективніше зовнішньої реклами.

По-третє, розробляючи бюджет маркетингу послуг, необхідно враховувати сезонні коливання збуту і незбереження послуг. На практиці при урахуванні сезонної складової реалізують два підходи. Перший: у періоди підвищення збуту збільшують рекламні зусилля на50-70%. Так роблять більшість фірм. Другий: збільшують витрати на рекламу в міжсезоння, щоб стимулювати продаж у періоди скорочення попиту. Більш правильним вважається рідко реалізований підхід до врахування сезонної складової, суть якого — зміни у поєднанні різних видів реклами. Якщо в сезон варто посилювати рекламування власне товару: тієї або іншої послуги, то в міжсезоння необхідно зосередити зусилля на рекламі фірми, зміцненні її іміджу, змінюючи відповідним чином і засоби реклами.

По-четверте, розрахунок витрат треба вести окремо з кожного засобу реклами. Для того, щоб визначити загальну суму витрат, а також прийняти економічно ефективне рішення про співвідношення між різноманітними засобами реклами, зазвичай обчислюються показники вартості реклами в розрахунку на 1000 чоловік. Ці показники потім необхідно зважити за коефіцієнтами сили впливу, і сума зважених(зведених) показників вартості реклами дасть величину загальних витрат рекламного бюджету. Останню суму додають до витрат на маркетингові дослідження і коштів на стимулювання збуту і одержують загальний розмір бюджету маркетингу.

Стислий опис цільового методу розрахунку бюджету маркетингу показує, що він, у порівнянні з іншими методами, значно більшою мірою відповідає маркетингу послуг, тому що дозволяє точно розрахуватинеобхідні ;витрати на маркетинг відповідно до конкретних цілей фірми в конкретній ринковій ситуації, але потребує більшого професіоналізму.