



ДВНЗ «Національний гірничий університет»

**Інститут економіки
Кафедра маркетингу**

МАРКЕТИНГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

(для денної та заочної форми навчання)

Палєхова Л.Л., к.е.н., доцент





Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

Промисловий маркетинг – це діяльність з формування інформації і знань про клієнтів на промисловому ринку та їх проблеми, пошуку рішень з вирішення цих проблем, доведення інформації до визначеного цільового сегменту.

Основна задача промислового маркетингу полягає у підвищенні задоволення потреб споживачів промислового ринку



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу

Особливості 4Р комплексу промислового маркетингу

Комплекс 4Р

Характеристика

Товар

- технічна складність та наукоємність може сильно варіюватися до рівня високотехнологічного товару
- високі вимоги до технічної та технологічної сумісності
- вимоги відповідності стандартам, у тому числі міжнародним

Ціна

- діє на підставі договору протягом певного періоду
- часто формується на переговорах чи на конкурсних торгах
- може змінюватись залежно від обсягів закупівель, умов оплати тощо

Збут

- канали збуту, як правило, одно- або двоступеневі

Найхарактернішими є:

Просування

- особистий продаж
- пряме рекламне звернення
- участь у виставках



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

Етапи розвитку промислового маркетингу

1860-1920 – Концепція вдосконалення виробництва

Провідна ідея: роблю те, що можу

Мета: удосконалення виробництва, зростання продажів, максимізація прибутку.

Суть: споживачі віддають перевагу тій продукції, ціна якої найбільш сприятлива.

Завдання: удосконалювання виробництва, зниження собівартості і відповідно ціни товару, забезпечення його доступності для споживачів.

Інструментарій: собівартість, продуктивність.



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

1920-1930 – Концепція удосконалення товару

Провідна ідея: виробництво якісних товарів.

Мета: удосконалення споживчих властивостей товару.

Суть: споживачі віддають перевагу якісній продукції.

Завдання: удосконалювання продукції, поліпшення техніко-економічних характеристик товару

Інструментарій: товарна політика.



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

1930-1950 Концепція інтенсифікації комерційних зусиль

Провідна ідея: розвиток збутової мережі й каналів збуту.

Мета: інтенсифікація збуту товарів за рахунок маркетингових зусиль по просуванню і продажу товарів.

Суть: споживач купує лише тоді, коли його спонукають до цього значними заходами, заохочуючи при цьому продаж і збут.

Завдання: інтенсифікувати зусилля спрямовані на "підштовхування" споживачів до купівлі конкретного товару

Інструментарій: збутова політика.



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

1950-1980 - Концепція традиційного маркетингу

Провідна ідея: пропозиція товару, що більше пасує покупцеві, ніж товар конкурентів.

Мета: одержання прибутку за рахунок задоволення потреби покупця.

Суть: роблю те, що потрібно споживачеві; насамперед – потреби й запити споживачів.

Завдання: орієнтація виробництва і збуту на задоволення потреб і запитів споживачів, стимулювання збуту.

Інструментарій: комплекс маркетингу-мікса, дослідження споживача.



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

1980-1995 - Концепція соціально-етичного маркетингу

Провідна ідея: виробляти те, що потрібно споживачам з урахуванням вимог суспільства.

Мета: задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави в процесі їх комерційної і некомерційної взаємодії

Суть: Підприємства повинні враховувати довгостроковий суспільний попит.

Завдання: спрямованість маркетингової діяльності фірми на установавання довгострокових, конструктивних, привілейованих відносин з потенційними клієнтами.

Інструментарій: комплекс маркетингу-мікса, методи координації, інтеграції і мережного аналізу



Тема 1. Зміст та етапи розвитку концепції промислового маркетингу.

1995 - тепер. час Концепція «маркетингу взаємодії»

Провідна ідея: виробляти те, що потрібно споживачам з урахуванням вимог суспільства та інтересів майбутніх поколінь.

Мета: задоволення потреб цільових ринків за умови збереження людських, матеріальних, енергетичних, екологічних і інших ресурсів.

Суть: підприємство повинне враховувати превенцію соціальних та екологічних завдань суспільства довгостроковий суспільний попит; задоволення потреб цільових ринків за умови збереження людських, матеріальних, енергетичних, екологічних і інших ресурсів.

Завдання: керування конкурентоспроможністю на принципах сталого розвитку.

Інструментарій: комплекс маркетингу-мікса, стандартизація та стратегічна спрямованість, гармонізація вирішення виробничих, економічних, соціальних і екологічних питань.



- Окремий суб'єкт промислового ринку *не здійснює усього виробничого циклу* – від добичі сировини до виробництва готової продукції для кінцевого споживача.
- Весь виробничий процес (створення цінностей) *виконується ланцюгом суб'єктів промислової діяльності*.
- Результати промислової діяльності пропонуються для *товарообмінних операцій та перерозподілу* усередині промислового ринку.

Характеристики промислового ринку

- *Цільовий або вторинний характер* – залежить від попиту на споживчому ринку.
- *Парність попиту* – попит на промисловий товар одного виду одночасно зумовлює попит на інший товар, який потрібен для здійснення виробничого процесу.
- *Нестійкість попиту* – пов'язана з динамічністю змін технологічних процесів виробництва, постійним оновленням засобів виробництва.
- *Низька еластичність* – зміни в цінах на промислові товари не призводять до відчутних змін у попиті на них.
- *Низька товарна маневреність* – покупець планує купувати товар з конкретними якісними і кількісними характеристиками, що обумовлені технологічним процесом.
- *Стратегічна спрямованість* – включення у виробничий процес індустріального покупця вимагає попереджати та стимулювати його розвиток.



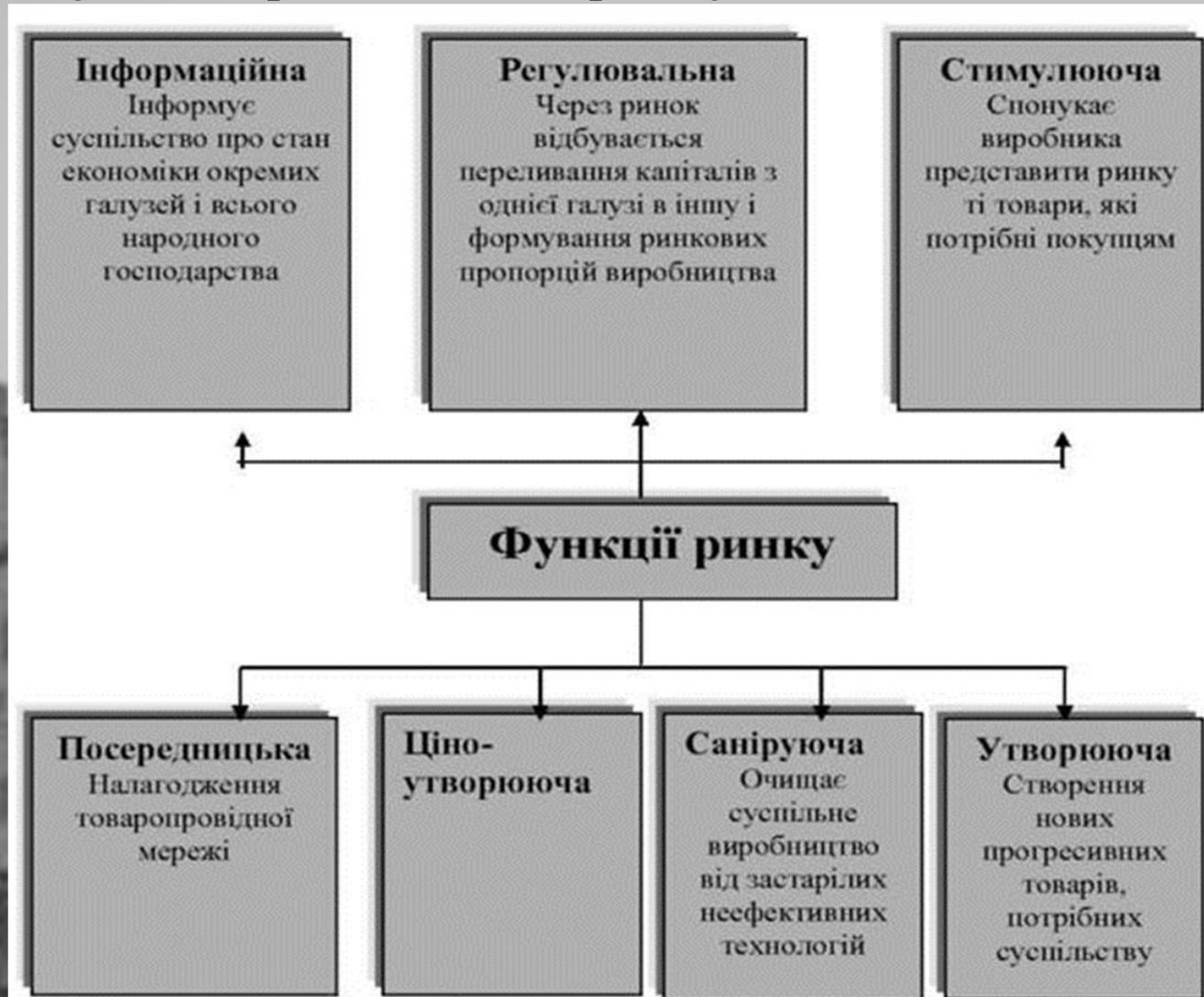
Тема 2. Промисловий ринок та його суб'єкти

Порівняльна характеристика промислового і споживчого ринків

Назва показника	Ринок промисловий	Ринок споживчий
<i>Попит</i>	Вторинний	Первинний
<i>Обсяг збуту</i>	Великий	Невеликий
<i>Природа закупівель</i>	Професійна	Індивідуальна
<i>Прийняття рішення про закупівлю</i>	Колегіально	Одноосібно
<i>Кількість споживачів</i>	Невелика	Велика
<i>Розмір індивідуального споживання</i>	Великий	Невеликий
<i>Розміщення споживачів</i>	Географічно сконцентрований	Розпорошений
<i>Методи просування на ринку</i>	Здебільшого персональний продаж	Засоби реклами
<i>Канали розподілу</i>	Прямі	Багатоступеневі

Тема 2. Промисловий ринок та його суб'єкти

Функції промислового ринку*

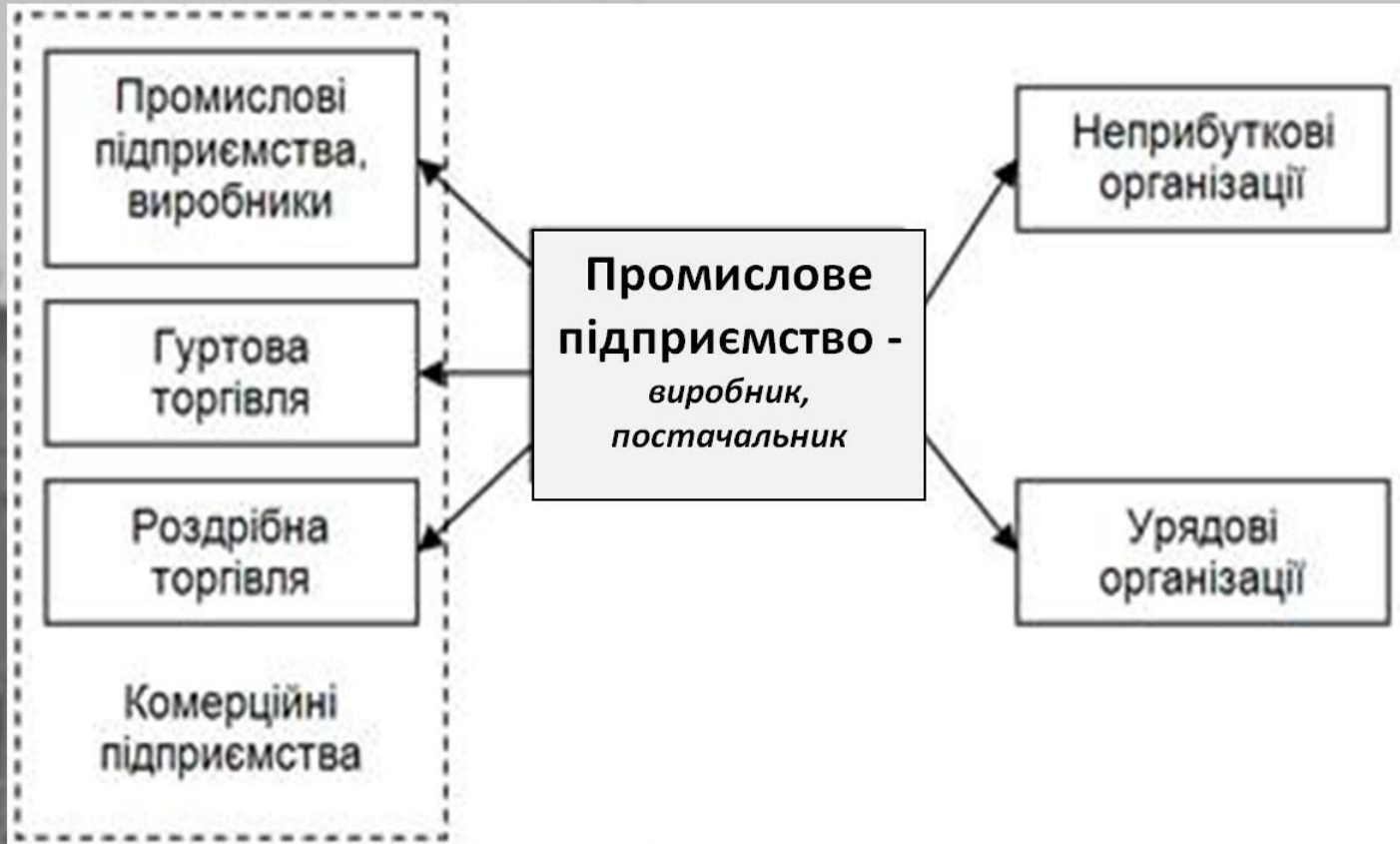




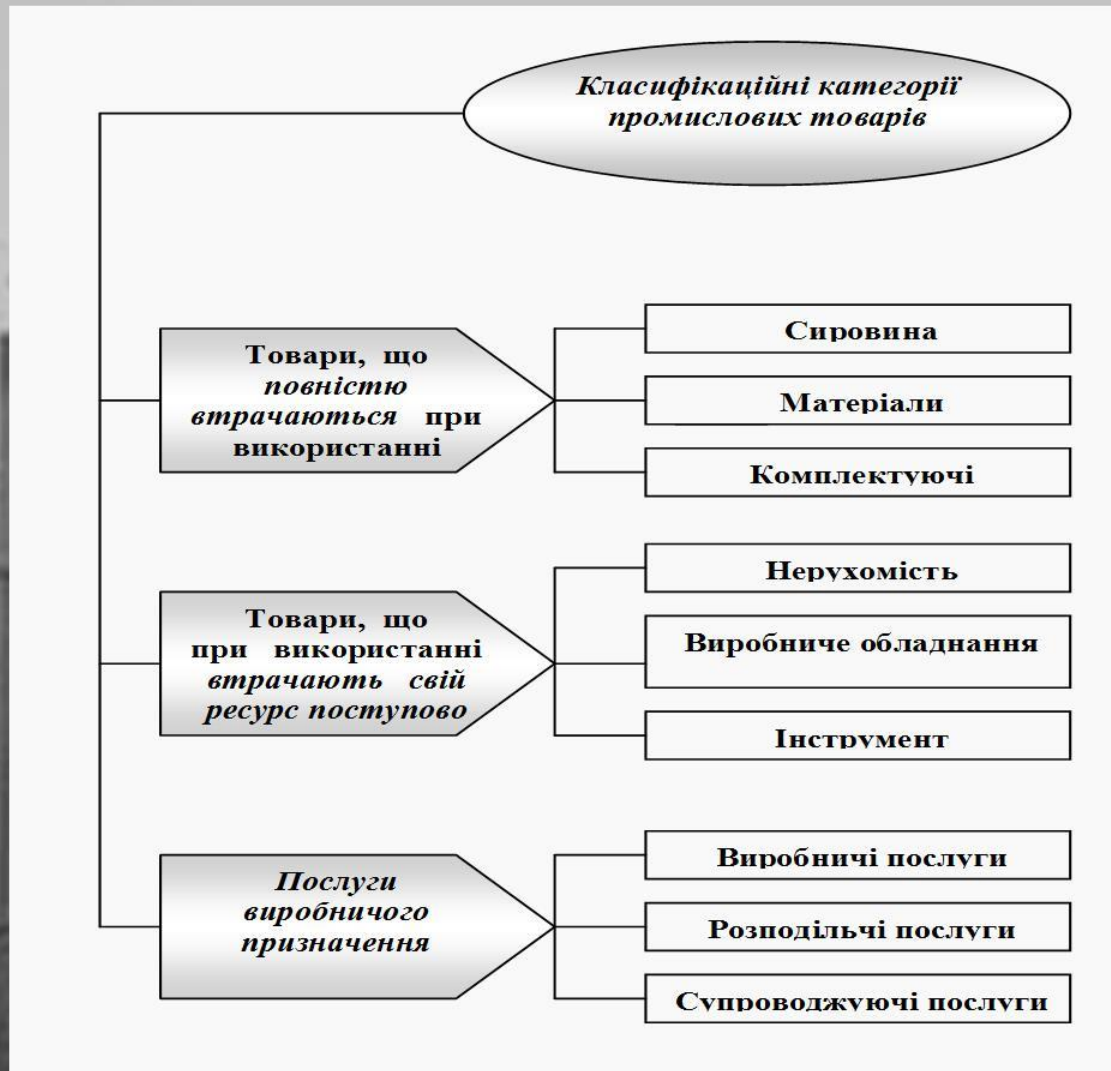
Класифікація конкурентних ринків*

Види ринків	Кількість підприємств	Тип товару	Контроль над цінами	Умови вступу на ринок
<i>Досконала конкуренція</i>	Багато невеликих підприємств	Однаковий	Відсутній	Дуже легкі
<i>Монополістична конкуренція</i>	Значна кількість підприємств	Диференційований	Обмежений можливістю заміни товару	Відносно легкі
<i>Олігополія</i>	Декілька великих підприємств	Однаковий чи диференційований	Пріоритет	Істотні перешкоди
<i>Монополія</i>	Одне підприємство	унікальний	Повний контроль	Дуже важкі

Учасники промислового ринку та їх взаємодія



Тема 3. Класифікація промислових товарів для цілей маркетингового дослідження



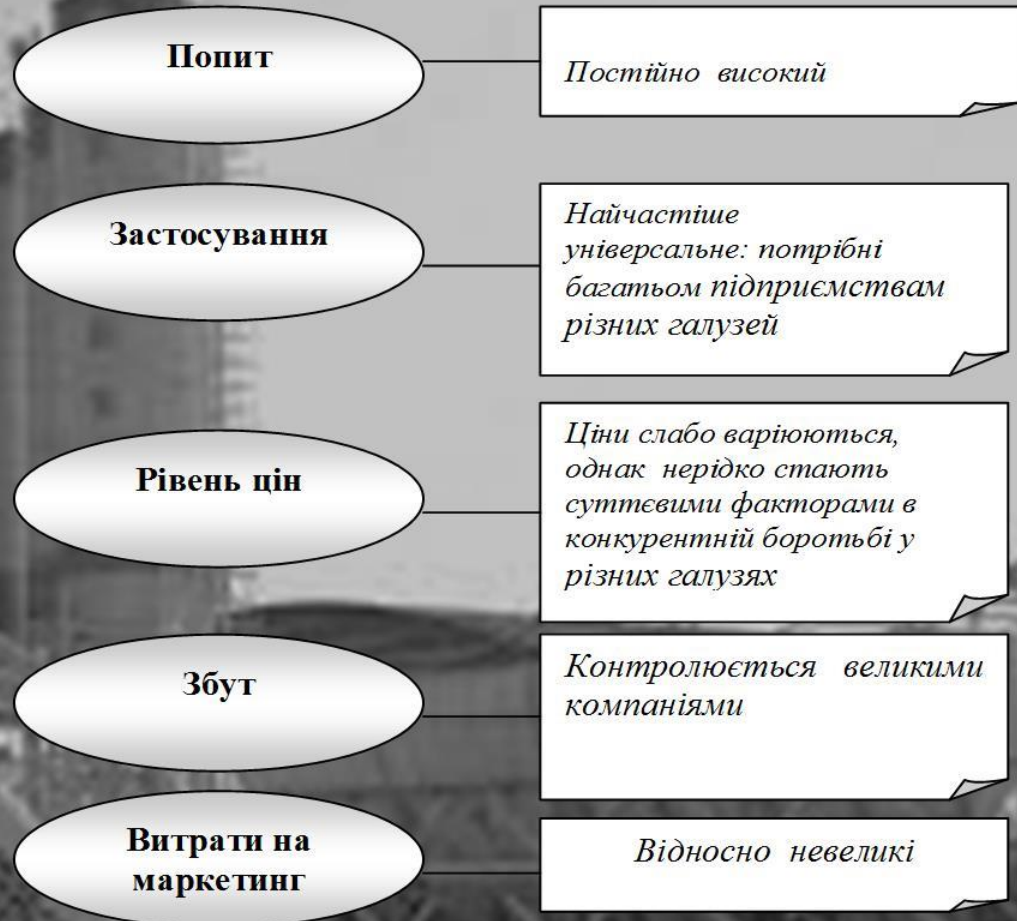


Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.

Сировина стає частиною виробленого продукту.

Сировинні товари піддаються лише такій обробці, що полегшує їхнє використання і перевезення або приводить їх у відповідність із прийнятими стандартами.

Сировинні товари

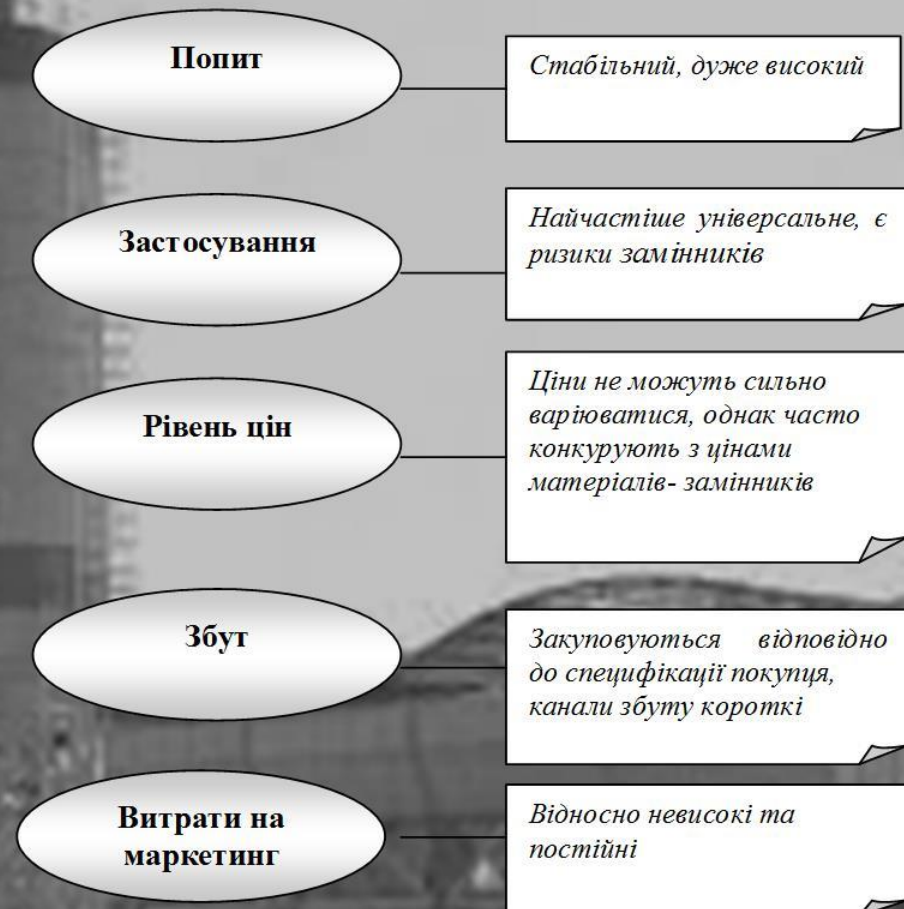




Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.

Матеріали – промислові товари, які є результатом переробки сировини, в процесі виробництва стають нерозрізненими з готовими виробами.

Основні матеріали

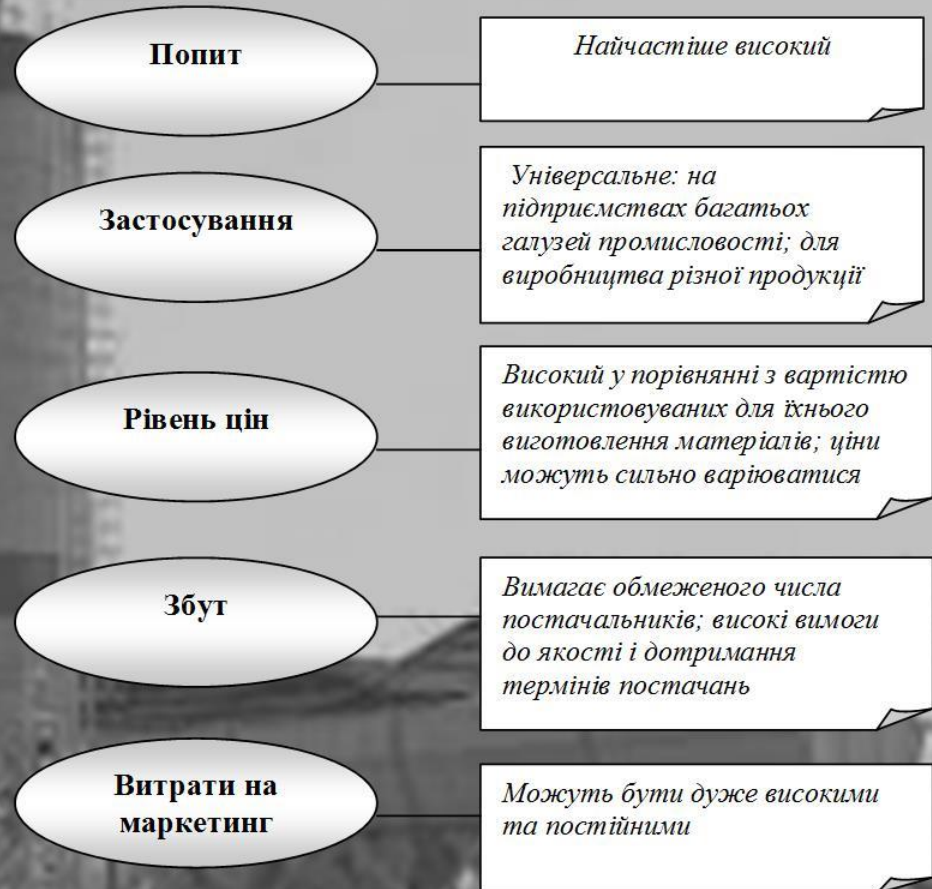




Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.

Комплектуючі (вузли, агрегати, комплектуючі деталі) в процесі виробництва стають складовою частиною кінцевої продукції, але зберігають свою цілісність і розрізнення.

Комплектуючі матеріали





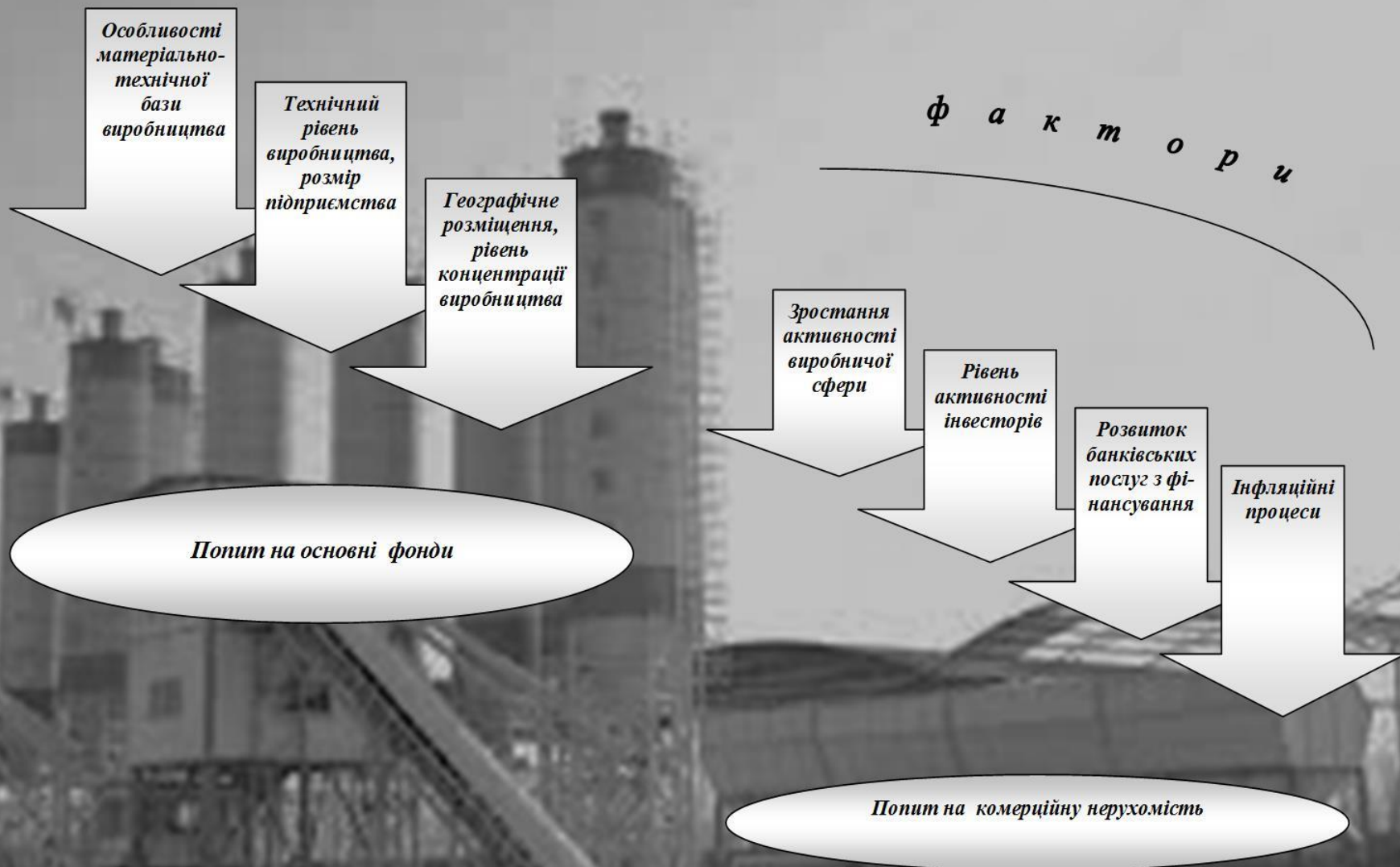
Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.

З точки зору задач маркетингового аналізу основні засоби поділяються на групи:

- *інструменти й інвентар з довгим часом використання*
- *виробниче обладнання – машини й устаткування, транспортні засоби, передатні пристрої тощо*
- *промислова нерухомість – виробничі будівлі і споруди, їх КОМПОНЕНТИ*



Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.





Тема 4. Маркетингова характеристика окремих груп промислових товарів.

Особливістю промислових послуг є те, що вони не входять складовою частиною до кінцевого продукту, але впливають на його вартість. Послуги являють собою створення нематеріального блага, тому при їхньому продажі не відбувається передачі прав власності.

Специфічними рисами цього класу промислових товарів є те, що вони не можуть бути ідентифіковані за фізичними характеристиками, не зберігаються у часі, часто змінюються, а також невіддільні від свого постачальника.

Конкурентоздатність промислових послуг визначається наступними факторами:

- якість послуг
- продуктивність послуг
- якість персоналу, що реалізує послуги
- можливість диференціації.



Основні етапи проведення маркетингового дослідження

- ✓ **Визначення проблеми та цілей дослідження** – формулюються цілі дослідження, розробляються пошукові питання та приймається робоча гіпотеза
- ✓ **Попереднє вивчення** – можливе опитування фахівців і експертів, вивчення літератури, групові дискусії
- ✓ **Розробка загальної концепції дослідження** – вироблення припущень з того, що відбувається на ринку, виявлення причинно-наслідкових зв'язків
- ✓ **Планування дослідження** – визначення основних джерел інформації, методики і методів проведення дослідження, розроблення форм, встановлення графіку проведення дослідження
- ✓ **Збір інформації** – якщо можливо починають зі збору вторинних даних
- ✓ **Опрацювання і аналіз отриманої інформації** – із сукупності отриманих даних виявляються різного роду взаємозв'язки
- ✓ **Подання результатів дослідження (маркетинговий звіт)** – підготовка звіту, розробка висновків та пропозицій



Сегментування промислового ринку це :

- ✓ виокремлення певної кількості покупців, що мають аналогічну реакцію на комплекс маркетингових засобів підприємства
- ✓ формування груп споживачів промислових товарів за певними ознаками



Тема 6. Сегментування промислового ринку

«Вибір ринку - це вибір клієнтів, а також конкурентних, технічних, політичних і соціальних умов, в яких ви будете конкурувати. Це рішення, яке не так-то просто змінити.

Як тільки компанія зробила вибір, вона починає розвивати навички та ресурси, відповідні ринку, який вона вирішила обслуговувати.

Компанія вибудовує відносини з клієнтами, які є одночасно джерелом її сили і обмежуючим фактором».

Фредерик Уебстер

Тема 6. Сегментування промислового ринку



Види ознак сегментування промислового ринку

- **економічні** (розмір замовлення, платоспроможність, інтенсивність споживання, витрати на транспортування та ремонт, ціна товару)
- **галузеві ознаки** (характер діяльності, сфери діяльності, належність до галузі)
- **технологічні ознаки** (типи товару, рівень розвитку технології)
- **правові ознаки** (розмір підприємства, форма власності)
- **географічні ознаки** (кліматично-експлуатаційні вимоги, концентрація підприємств - споживачів, типи ринків)
- **поведінкові ознаки** (статус користувача, привід для купівлі, пошук переваг, закупівельна діяльність)



«Гральна дошка» сегментування промислового ринку McKinsey & Company*



*Frederick E. Webster, Jr. Industrial marketing strategy, 2005



*Критерії привабливості сегментів
промислового ринку:*

- Доступність ринку
- Темпи росту
- Тривалість циклу життя
- Потенціал валового прибутку
- Гострота конкуренції
- Можливості нецінової конкуренції
- Концентрація клієнтів

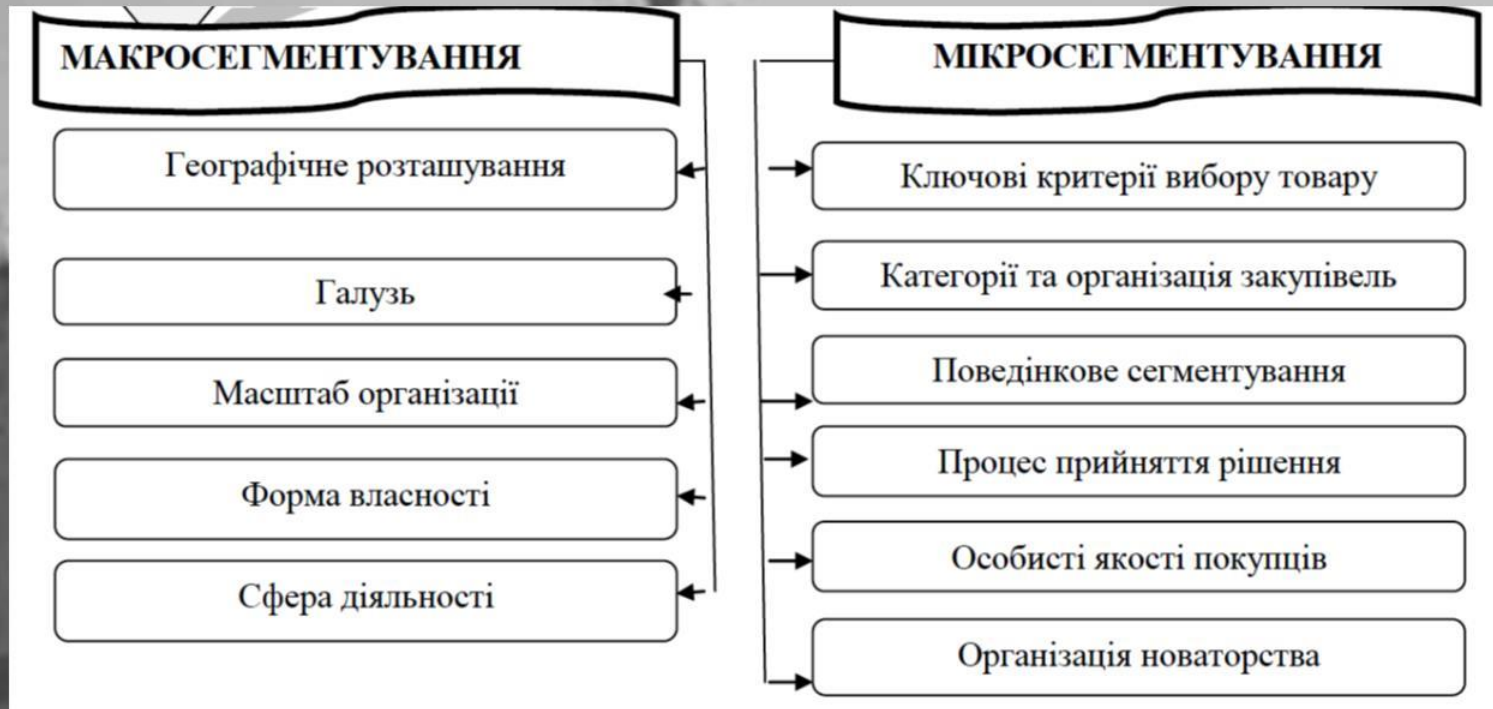


*Основними ознаками стратегічних ринкових сегментів промислового ринку, що визначені компанією McKinsey & Company**

- (1) кінцеве використання продукту;
- (2) тип продукту;
- (3) географічний принцип;
- (4) купівельну поведінку;
- (5) розмір компанії



Тема 6. Сегментування промислового ринку





Макросегменти відображають характеристики цільових ринків

- Макросегмент складається з організацій зі схожими характеристиками, що мають пряме відношення до відгуку на маркетингову діяльність.
- Традиційно, це поведінкові ринкові сегменти, які виділяються за типом, розміром організації, коду SIC і т. д.
- Стратегії макросегментування часто знаходять відображення в «ринкової» формі організації щодо продажу продуктів окремій групі клієнтів.
- За результатами макросегментування вибирають стратегію концентрованого або диференційованого маркетингу.
- Інформацію для макросегментування можна отримати з вторинних джерел – наприклад, зі звітів перепису підприємств – що мінімізують витрати часу і грошей.



Тема 6. Сегментування промислового ринку

Мікросегменти - це однорідні групи покупців всередині макросегментов*.

- Змінні сегментації, що визначають мікросегменти, - це поведінкові змінні, які характеризують закупівельні центри та їх учасників.
- Мікросегменти (в рамках одного макросегмента, що визначається згідно з кодом SIC і з урахуванням розмірів фірми) можуть визначатися структурою закупівельного центру, основними купівельними критеріями і ступенем сприйманого ризику.
- Отримати дані для розробки стратегії мікросегментування можна зі збутових компаній, оскільки зазвичай саме торгові представники виступають хорошими джерелами інформації про клієнтів і їх купівельну поведінку.



Стратегії мікросегментування*

(1) «Синхронне сканування»

використовується при:

- високих грошових витратах, коли ймовірність того, що постачальник не задовольнить вимогам специфікації, середня / висока;
- сприймається ризик - сплата преміальної ціни;
- не бракує в управлінських ресурсах.

(2) Послідовна оцінка альтернативних постачальників

використовується при:

- грошові витрати низькі,
- ймовірність того, що постачальник не задовольнить вимогам специфікації, низька;
- сприймається ризик - порушення графіка поставок, а управлінські ресурси для прийняття рішення обмежені

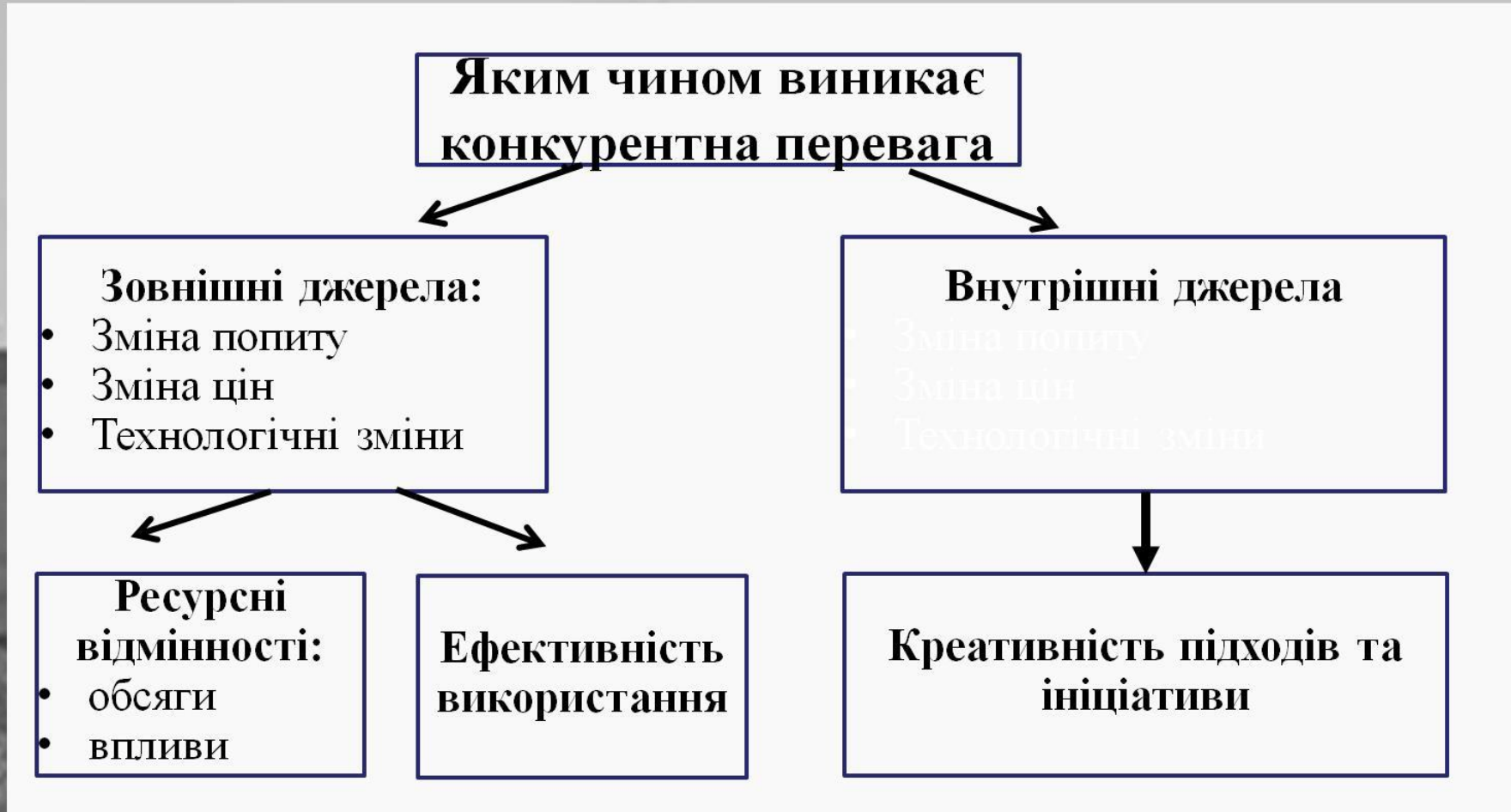


Відмінності між мікросегменти впливають на:*

- вибір співробітників купує організації, яким Ігужно призначити ділову зустріч;
- розробку презентацій, які б підкреслювали певні властивості продукту, релевантні критеріям прийняття рішення, якими користуються ці співробітники;
- вибір засобів поширення реклами для впливу на осіб, які впливають на прийняття рішення;
- бюджетування всієї необхідної збутової діяльності, в залежності від ступеня сприйманого ризику і т. д.

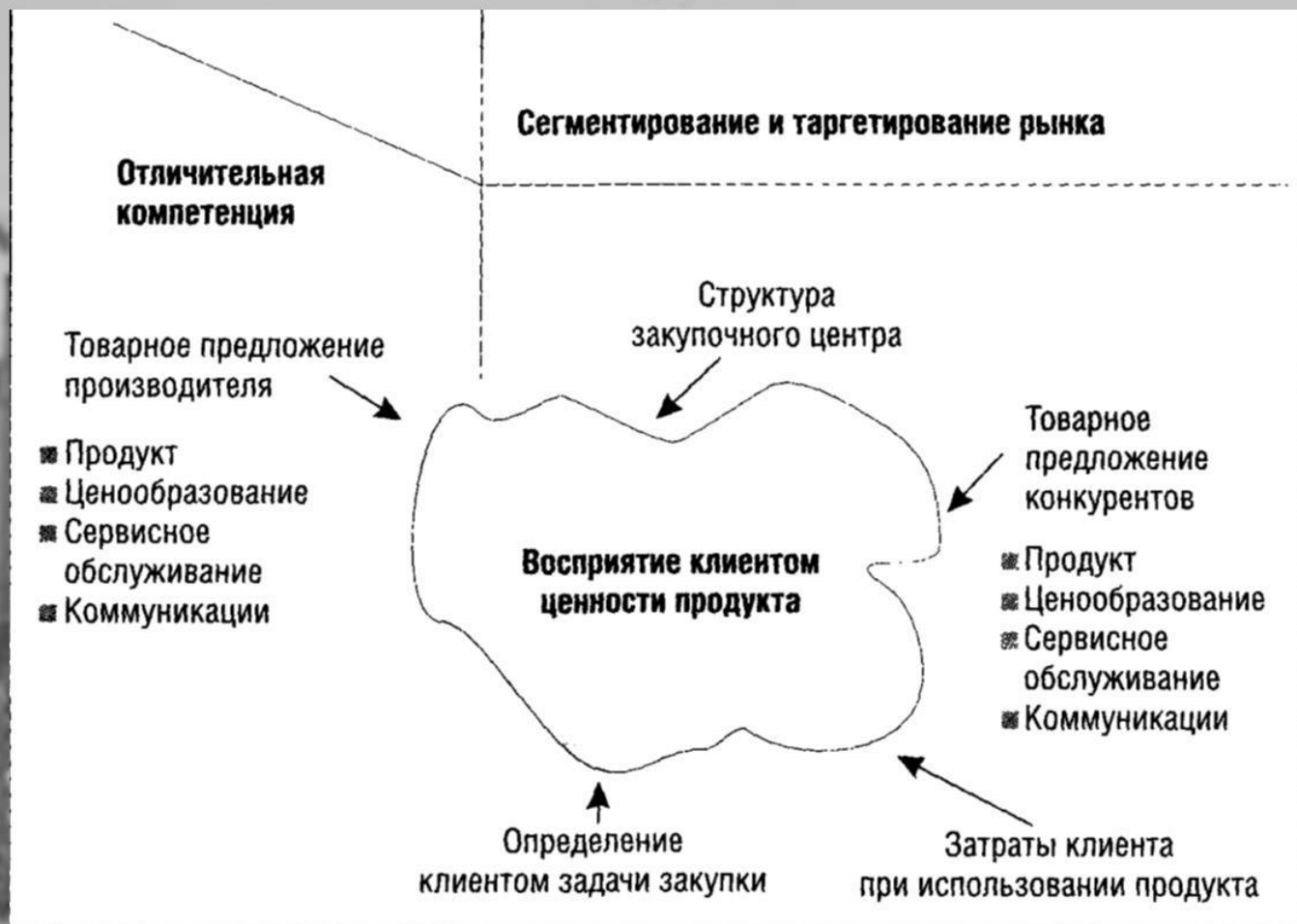
Тема 7. Дослідження конкуренції на промислових ринках

Завдання щодо дослідження конкуренції на промисловому ринку*



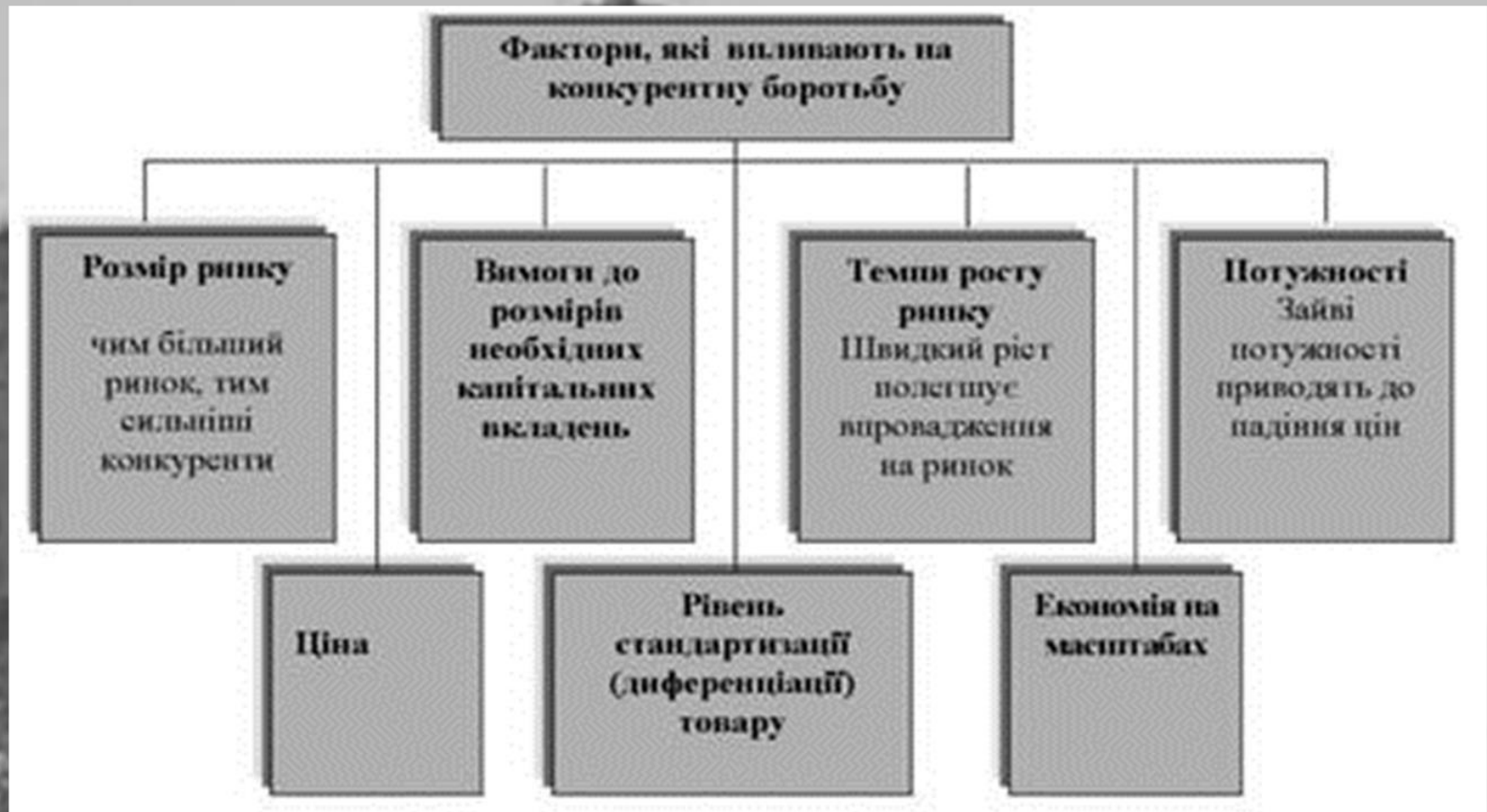
Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Сприяння конкурентом цінності продукту



Тема 7. Дослідження конкуренції на промислових ринках

Фактори конкурентної боротьби на промисловому ринку*





Тема 7. Дослідження конкуренції на промислових ринках

Фактори переваги у конкурентції на промисловому ринку

- *Раціональне використання матеріалів* – покупець може віддати перевагу визначеному матеріалові або техніці, якщо вони скорочують собівартість товарів.
- *Економія робочої сили та часу* – товари або постачальник можуть бути обрані, оскільки за їх допомогою досягається скорочення часу на виробничий процес.
- *Економія за рахунок логістики* – постачальник може одержати перевагу, якщо дає можливість скоротити розмір матеріально-виробничих запасів та транспортних витрат покупця.
- *Досягнення більшої безпеки виробництва* – перевага нажається продуктам та постачальникам, які надають можливість знизити екологічну та виробничу небезпеку, у тому числі зменшують обсяг небезпечних відходів виробництва



Тема 7. Дослідження конкуренції на промислових ринках

Фактори переваги на прикладі ТОВ «Імпульс»

Показник	Характеристика
Функціональні конкурентні переваги	
<p>1. маркетинг</p> <ul style="list-style-type: none"> - ціновий сегмент - комунікаційна політика - споживачі <p>2. виробництво</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів - використання новітніх технологій виробництва <p>3. кадри</p> <ul style="list-style-type: none"> - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу 	<p>Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору.</p> <p>На даний момент відсутня.</p> <p>Є своя вже сформована база постійних покупців.</p> <p>Висока.</p> <p>Використання матеріалів, що несуть екологічну шкоду довікллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини.</p> <p>На підприємстві діє потужна наукова лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії.</p> <p>Чисельність працівників складає 200 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво.</p> <p>Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.</p>

*Сагер Л.Ю. Зарубіна В.В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «ІМПУЛЬС»



Тема 7. Дослідження конкуренції на промислових ринках

Фактори переваги на прикладі ТОВ «Імпульс»

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
1. досвід 2. розміри підприємства 3. фінансова могутність 4. ефективність управління	Підприємство на лакофарбовому ринку з 1998 року. Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг



Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Аналіз продуктового портфеля

Концепція продуктового портфеля - продукти слід розглядати не окремо, але як складові однієї системи.

У цьому контексті різних продуктів присвоюються різні ролі - в залежності від короткострокових і довгострокових цілей фірми.



Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Аналіз продуктового портфеля

Відносини продукт / ринок, або «бізнес» описуються і оцінюються показниками:

- (1) привабливість ринку**, особливо темпи зростання даного ринку і стадія розвитку ринку (тобто стадія життєвого циклу продукту);
- (2) конкурентне становище** фірми на даному ринку, перш за все її частка ринку в порівнянні з часткою головного конкурента;
- (3) сильні і слабкі сторони** компанії з урахуванням ринкових тенденцій.



Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Методи аналізу продуктового портфеля

Матриця «зростання — частка ринку»*



«Зірки» - частку ринку необхідно зберігати і збільшувати

«Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати

Від «Собак» треба позбавлятися

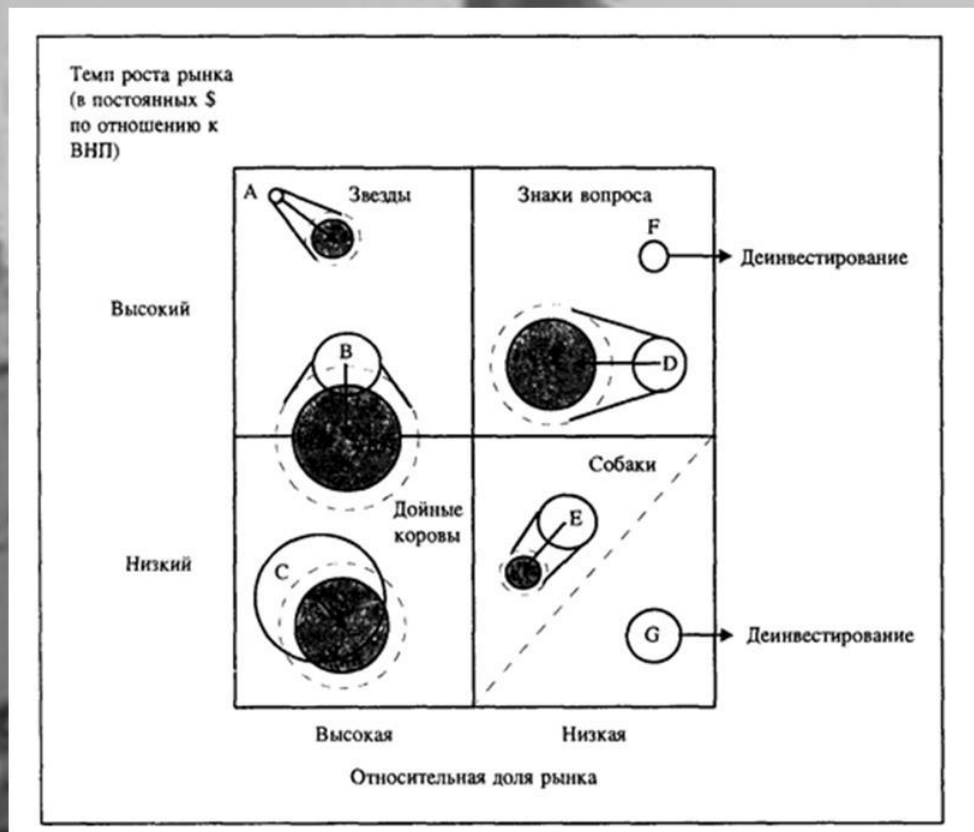
«Важких дітей» необхідно вивчати, у перспективі вони можуть стати «зірками»

*Boston Consulting Group (1972)

Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Методи аналізу продуктового портфеля

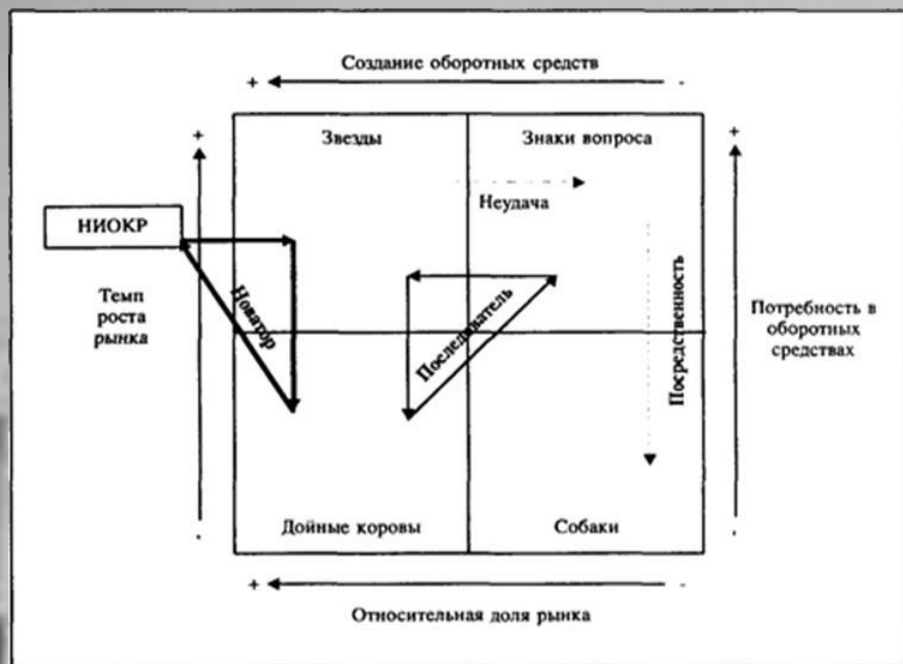
*Аналіз слід проводити в динамічному режимі, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі**



Day G.S. (1977)

Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Методи аналізу продуктового портфеля



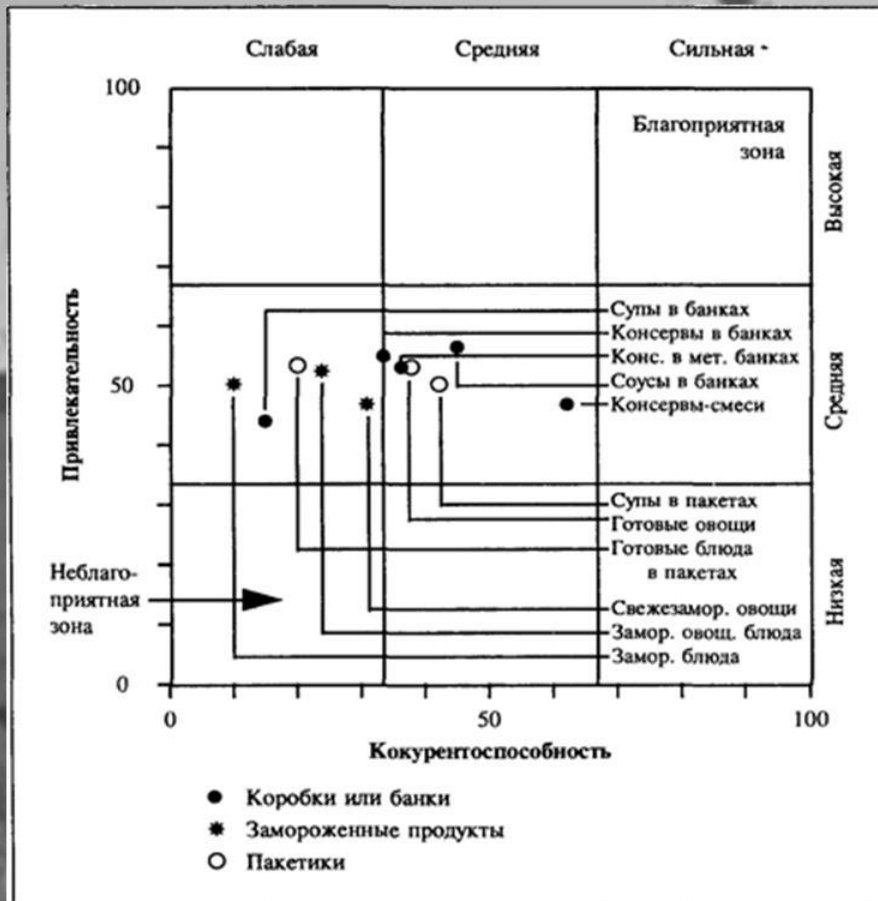
Сценарії розвитку:

- «Траєкторія новатора»
- «Траєкторія послідовника»
- «Траєкторія невдачі»
- «Траєкторія перманентної посередності»

Тема 8. Маркетингова товарна політика промислового підприємства

Методи аналізу продуктового портфеля

Приклад багатокритеріального аналізу



- Відрізняється від класичної матриці БКГ відсутністю логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками
- Індикатори обираються виходячи з конкретної ситуації
- Проблеми вимірювань при виборі індикаторів і при встановленні значень за кожним критерієм
- Як і в випадку матриці БКГ, підсумкові рекомендації носять занадто загальний характер і вимагають уточнення

Тема 9. Цінова політика промислового підприємства

Напрями цінової політики на промисловому підприємстві*



- швидке отримання коштів від продажу для відшкодування витрат
- завоювання відповідної частки ринку для власних товарів
- створення відповідного уявлення (іміджу) про фірму та її продукцію
- досягнення певного обсягу продажу
- проникнення на нові ринки збуту, в тому числі зовнішні
- максимізація прибутку від продажу всієї наявної номенклатури товарів, а не лише одного з них
- підвищення репутації підприємства серед гуртових фірм, які задіяні в реалізацію її продукції
- підтримка основних складових комплексу маркетингових засобів

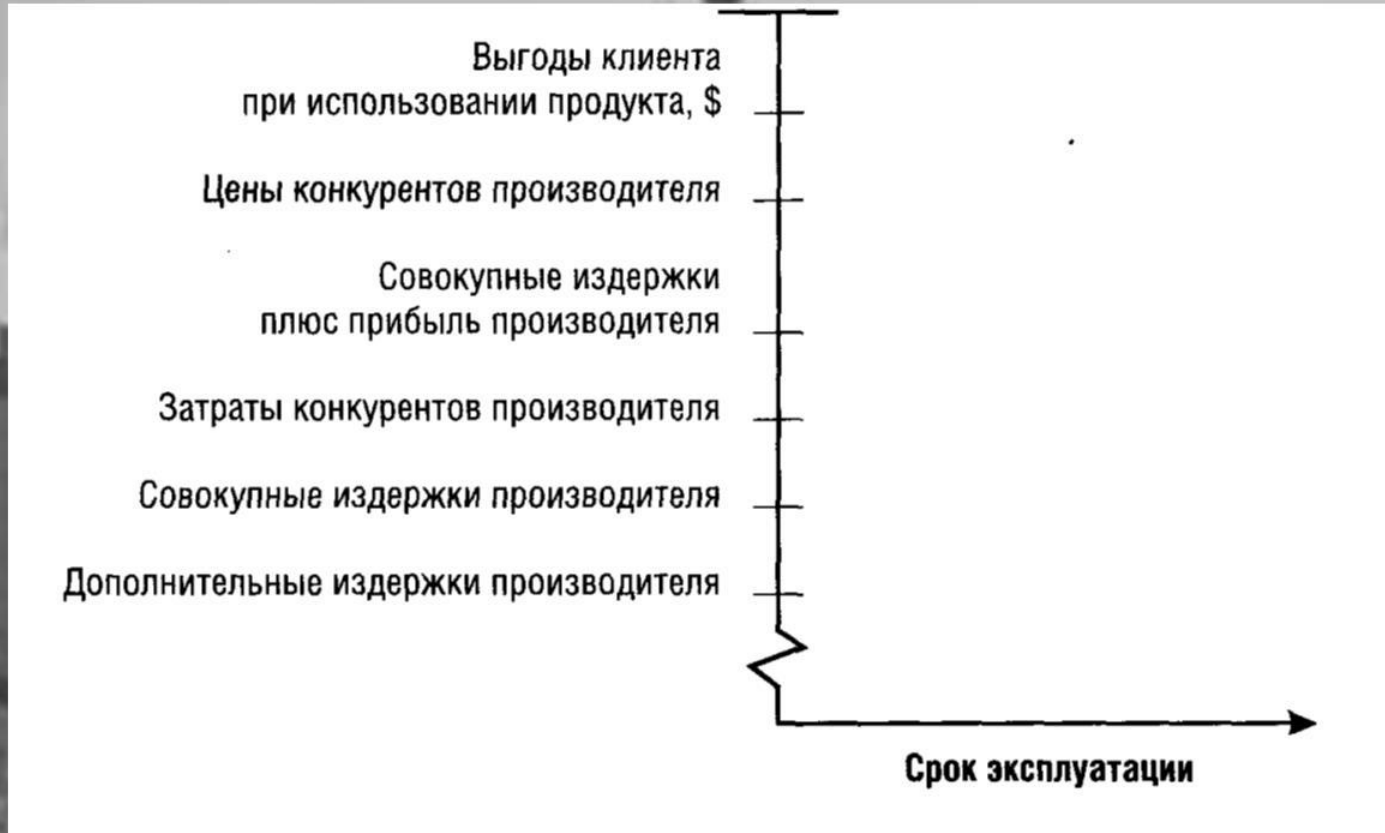


Стратегії ціноутворення в розрізі "ціна - якість" товару*

Категорія	Ціна		
Якість	Низька	Середня	Висока
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення	Стратегії підвищеної значущості цінності
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значущості



Справедлива ціна*



*Frederick E. Webster, Jr. Industrial marketing strategy, 2005



Стратегічні можливості ціноутворення на олігополістичних ринках*

Ценообразование при заключении отдельных сделок

Ценообразование
в долгосрочной перспективе



*Frederick E. Webster, Jr. Industrial marketing strategy, 2005



Тема 10. Маркетингова політика розподілу промислового підприємства

Стратегія розподілу передбачає:

- формування попиту
- дизайн системи просування
- маркетингову логістику
- форми реалізації товару
- стимулювання збуту



Тема 10. Маркетингова політика розподілу промислового підприємства

Характеристика стратегій розподілу товару

Стратегія розподілу	Приклади
<i>Інтенсивний розподіл</i> - компанія прагне до максимального збільшення кількості торгових точок	Coca-Cola, Mars, P & G, виробники і дистриб'ютори сувенірів і т.п.
<i>Ексклюзивний розподіл</i> - розподіл обмежується до дуже невеликого числа посередників з правами ексклюзиву на певну територію	Grinder's, автомобілі дорогих марок, надскладна техніка, т.п.
<i>Селективний розподіл</i> - охоплення достатнє і в той же час обмежене, що дозволяє працювати тільки з кваліфікованими дилерами	Parker, виробники дорогого алкоголю і т.п.

Тема 11. Система комунікацій у промисловому маркетингу

Процес вибору комплексу комунікацій



Тема 11. Система комунікацій у промисловому маркетингу

Процес маркетингової комунікації





Тема 11. Система комунікацій у промисловому маркетингу

Пріоритетні напрями використання основних засобів реклами

Засоби реклами	Пріоритет можливого використання
Друкована реклама	Практично для всіх видів товарів - промислових товарів та послуг і для товарів широкого вжитку
Реклама у пресі	<ul style="list-style-type: none">• популярні видання використовуються переважно для реклами товарів і послуг широкого вжитку;• спеціалізовані видання - для реклами промислової продукції та послуг
Реклама на радіо	Ефективна як додатковий захід під час проведення ярмарків і виставок
Реклама на телебаченні	Для товарів масового попиту з великими обсягами реалізації, інколи - для промислової продукції
Виставки та ярмарки	Для товарів та послуг промислового призначення - на галузевих, спеціалізованих виставках
Реклама в Internet	для товарів масового попиту за умови оптової торгівлі, а також як форма прямого маркетингу

Тема 12. Організація маркетингу на промисловому підприємстві.

Функціональна організація служби маркетингу



Регіональна організаційна структура служби маркетингу



Тема 12. Організація маркетингу на промисловому підприємстві.

Продуктова організаційна структура маркетингу



Тема 12. Організація маркетингу на промисловому підприємстві.

Організаційна структура маркетингу з орієнтацією на споживача



Тема 12. Організація маркетингу на промисловому підприємстві.

Матрична організаційна структура маркетингу



Тема 12. Організація маркетингу на промисловому підприємстві.

Сегментна організаційна структура маркетингу

