**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Н.В. Терент'єва**

**Бенчмаркетинг і конкурентні переваги**

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

****

**Запоріжжя**

**2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н.В. Терент'єва

Бенчмаркетинг і конкурентні переваги

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Затверджено

вченою радою ЗНУ

Протокол № від 2019 р.

Запоріжжя

2019

УДК УДК:339.138:005.52(075.8)

Т35

Терент'єва Н.В. Бенчмаркетинг і конкурентні переваги : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2019. 104 с.

У виданні в конспективній формі відповідно до робочої програми подано теоретичні основи дисципліни «Бенчмаркетинг і конкурентні переваги».

Навчальний матеріал структуровано за двома розділами: «Основи бенчмаркетингу» (4 теми) і «Технології бенчмаркетингу» (5 тем). Відповідно, в першому розділі розглянуто сутність, завдання і принципи бенчмаркетингу, його види, взаємозв'язок бенчмаркетингу й конкурентних переваг, основні методи маркетингових досліджень у бенчмаркетингу та види маркетингових рішень, у другому – етапи проведення бенчмаркетингу на підприємстві, його переваги та недоліки, вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства, відмінності бенчмаркетингу від таких складових конкурентної боротьби, як конкурентна розвідка та промислове шпигунство, інструменти стратегічного й операційного бенчмаркетингу, особливості організації управлінської діяльності на підприємстві.

Для діагностики рівня засвоєння знань запропоновано питання для самоконтролю.

Видання адресується здобувачам ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Маркетинг».

Рецензент

*Череп А.В.*, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, декан економічного факультету ЗНУ

Відповідальний за випуск

*Іванов М.М.,* д-р економ. наук, проф., завідувач кафедриуправління персоналом і маркетингу

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ………………………………………………………………………………………………………………… | 5 |
| Розділ 1. Основи бенчмаркетингу……………………………………………… | 7 |
| *Лекція 1. Теоретичні основи бенчмаркетингу*………………………………… | 7 |
| Сутність маркетингової діяльності. Актуальність і практична значущість маркетингових досліджень………………………………………... | 7 |
| Бенчмаркетинг як сучасний напрям маркетингу………………………….. | 8 |
| Особливості застосування бенчмаркетингу………………………………. | 10 |
| *Лекція 2. Етапи становлення бенчмаркетингу. Види бенчмаркетингу*……... | 13 |
| Розвиток і становлення бенчмаркетингу. Теорія Бернардо де Суза……... | 13 |
| П'ять поколінь розвитку бенчмаркетингу…………………………………. | 14 |
| Види бенчмаркетингу……………………………………………………….. | 15 |
| *Лекція 3. Маркетингові та польові дослідження*……………………………... | 18 |
| Дослідження ринку, товару і споживачів………………………………… | 18 |
| Дослідження збуту, реклами, цінової політики…………………………... | 22 |
| Етапи прийняття маркетингових рішень…………………………………... | 24 |
| *Лекція 4. Основні етапи процесу бенчмаркетингу* …………………………… | 26 |
| Сутність і принципи бенчмаркетингу……………………………………… | 26 |
| Структура та особливості процесу бенчмаркетингу……………………... | 28 |
| Аналіз переваги……………………………………………………………… | 30 |
| **Розділ 2. Технології бенчмаркетингу**……………………………………. | 32 |
| *Лекція 5. Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз*……. | 32 |
| Цілі та завдання проведення конкурентної розвідки……………………... | 32 |
| Методи і принципи конкурентної розвідки……………………………….. | 35 |
| Інструменти й технологія конкурентної розвідки………………………… | 36 |
| Промислове шпигунство……………………………………………………. | 38 |
| *Лекція 6. Оцінка середовища при бенчмаркетингу*…………………………… | 41 |
| Оцінка ступеня лояльності та задоволеності споживачів……………….. | 41 |
| Оцінка роботи персоналу і ступеня обслуговування клієнтів……………. | 44 |
| Оцінка системи мотивації…………………………………………………... | 50 |
| Оцінка ефективності маркетингу…………………………………………... | 52 |
| *Лекція 7. Стратегічний аналіз та інструменти стратегічного бенчмаркетингу*... | 56 |
| Сутність і завдання стратегічного бенчмаркетингу………………………. | 56 |
| Процесний і порівняльний бенчмаркетинг………………………………... | 57 |
| Процесний підхід як варіант проблемно-орієнтованого бенчмаркетингу. …. | 60 |
| Контролінг у системі управління процесами. …………………………….. | 61 |
| Комплексна модель підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів………. | 61 |
| Стратегії досконалості………………………………………………………. | 64 |
| *Лекція 8. Операційний аналіз та інструменти операційного бенчмаркетингу*…... | 68 |
| Сутність і завдання операційного бенчмаркетингу……………………….. | 68 |
| Бенчмаркетинг параметра продукту……………………………………….. | 72 |
| Бенчмаркетинг якості продукту……………………………………………. | 79 |
| Бенчмаркетинг бренду………………………………………………………. | 84 |
| *Лекція 9. Формування управлінської діяльності на підприємстві*…………… | 89 |
| Визначення маркетингових цілей………………………………………… | 89 |
| Проведення аналізу та порівняльної характеристики підприємства…….. | 91 |
| Концепції та напрями маркетингу на підприємстві………………………. | 92 |
| Оцінка ефективності проведення бенчмаркетингу……………………….. | 96 |
| Закріплення бенчмаркетингу на підприємстві……………………………. | 97 |
| **ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**……………………………………………... | 101 |

**ВСТУП**

Нині компаніям доводиться працювати в умовах жорсткої конкуренції, постійно змагатися за споживачів, докладаючи чимало зусиль і витрачаючи ресурси для максимального задоволення їх потреб. Відтак для отримання конкурентних переваг, а отже, і прибутку компаніям важливо оперативно реагувати на зміни у споживчих запитах і стратегіях конкурентів. Пошук прогресивного досвіду, найефективніших методів і способів розвитку, шляхів удосконалення є нагальною вимогою сьогодення. У пошуках перспективних практик компанії передусім звертають увагу на лідерів. Оцінити стратегії та цілі компанії, порівняти її роботу з діяльністю партнерів і конкурентів – ці та інші завдання підсильні бенчмаркетингу.

Бенчмаркетинг (бенчмаркінг) являє собою добре розвинений метод аналогій; мистецтво виявлення, вивчення, вдосконалення та застосування успішних методів і технологій лідерів; інноваційний елемент маркетингового управління, спрямований на досягнення і зміцнення конкурентних переваг; сучасну концепцію конкурентоспроможності. При застосуванні цього напряму маркетингу відпадає необхідність витрачати час і ресурси на винайдення колеса. Орієнтація на надійний і випробуваний практичний досвід дозволяє зменшити ризики. Цінність бенчмаркетингу полягає в тому, що вивчаючи досягнення і прорахунки конкурентів, можна розробити власну модель, яка буде максимально ефективною. Крім того, бенчмаркетинг дозволяє створити безперервну систему вдосконалень і поліпшень, забезпечивши підприємству постійний розвиток і стійкість конкурентних переваг, що надзвичайно важливо, оскільки конкуренти не стоять на місці і так само орієнтовані на успіх.

Постійний моніторинг діяльності конкурентів є одним із функціональних завдань фахівця з маркетингу. Він має володіти здатністю професійно та грамотно зібрати інформацію про конкурентів, вивчити їх інноваційні ідеї та адаптувати їх для досягнення компанією переваг у конкурентному середовищі. Відтак цілком логічним і обґрунтованим є включення дисципліни «Бенчмаркетинг і конкурентні переваги» у структурно-логічну схему підготовки здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Маркетинг». Курс має статус вибіркового і належить до циклу дисциплін професійної підготовки.

*Метою вивчення дисципліни є* засвоєння теоретико-методичних основ бенчмаркетингу як однієї з найбільш ефективних сучасних технологій досягнення конкурентних переваг та оволодіння навичками практичного застосування його аналітичного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності підприємства та якості управління нею.

*Основними завданнями вивчення дисципліни є*: засвоєння основних понять, категорій та алгоритмів бенчмаркетингу; оволодіння сучасними методами та інструментами бенчмаркетингу з метою обґрунтування широкого кола управлінських рішень; набуття умінь і навичок, спрямованих на аналітичне забезпечення розв’язання управлінських завдань і виконання відповідних функцій на рівні окремого підприємства; розвиток здатностей до творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства з урахуванням вимог конкурентного середовища та запитів споживачів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Бенчмаркетинг і конкурентні переваги» студенти повинні

*Знати:*

* понятійно-категоріальний апарат бенчмаркетингу;
* теоретико-методологічні основи бенчмаркетингу;
* види бенчмаркетингу та їх характерні особливості;
* сутність і складові процесу бенчмаркетингу;
* етапи проведення бенчмаркетингу;
* правила розробки нових маркетингових проектів;
* технології розрахунку ризику від впровадження бенчмаркінгових проектів;
* шляхи й напрями підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг з використанням інструментарію бенчмаркетингу;
* принципові відмінності бенчмаркетингу від конкурентної розвідки і промислового шпигунства.

*Уміти:*

* вільно оперувати термінами й поняттями дисципліни;
* проводити бенчмаркінгові дослідження;
* здійснювати бенчмаркінгове планування;
* упроваджувати бенчмаркетинг у діяльність сучасних підприємств;
* формувати алгоритм дій, виходячи з поставлених цілей;
* проводити аналіз конкурентного середовища;
* здійснювати планування й організацію основних етапів бенчмаркетингу;
* аналізувати критерії моделей досконалості;
* розробляти маркетингову стратегію організації, планувати та здійснювати заходи, спрямовані на її реалізацію;
* використовувати у практичній діяльності організації інформацію, отриману в результаті маркетингових досліджень і порівняльного аналізу кращих практик.

У запропонованому конспекті лекцій подано теоретико-методичні основи й понятійно-категоріальний апарат навчальної дисципліни «Бенчмаркетинг і конкурентні переваги». У ньому містяться відповіді на такі питання: що таке бенчмаркетинг, як він працює та які переваги надає; де він ефективний, а де – ні, коли він доцільний і навіть необхідний, а коли від нього варто утриматися; як обрати об’єкти і сфери для бенчмаркінгового аналізу; як правильно використати технології та інструментарій бенчмаркетингу.

**Розділ 1. Основи бенчмаркетингу**

**Лекція 1. Теоретичні основи бенчмаркетингу**

**План**

1.  Сутність маркетингової діяльності. Актуальність і практична значущість маркетингових досліджень.

2.  Бенчмаркетинг як сучасний напрям маркетингу.

3.  Особливості застосування бенчмаркетингу.

*Основні терміни та поняття:*маркетингова діяльність, маркетингові дослідження, служба маркетингу, стратегічне планування, оперативне планування,бенчмаркетинг (бенчмаркінг), конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентний аналіз.

**1.  Сутність маркетингової діяльності. Актуальність і практична значущість маркетингових досліджень.**

У сучасних економічних умовах нестабільного зовнішнього середовища, в умовах постійної глобальної конкуренції здатністю до створення та збереження конкурентних переваг володіють лише ті підприємства, які спроможні постійно вдосконалювати свої характеристики та оптимізувати всі свої внутрішні можливості.

Принципи управління, цілі та способи досягнення цілей потребують сьогодні змін. В умовах ринку керівництво все частіше змушене формувати службу маркетингу для прийняття грамотних і своєчасних управлінських рішень для підвищення ефективності бізнесу. Служби маркетингу відповідно до цілей і характеру діяльності підприємства здійснюють різні функції: розробку тактики організації, пошук і формування оптимальної товарної, цінової, збутової політики, стратегічне планування руху товару тощо. Маркетингова діяльність є однією з найважливіших у сфері підприємництва. З її допомогою забезпечуються стабільна, конкурентоспроможна робота і розвиток того чи іншого суб'єкта маркетингової системи в ринкових умовах з урахуванням стану внутрішнього й зовнішнього середовища. Маркетингова діяльність ґрунтується на результатах маркетингових досліджень, оскільки на їх основі здійснюється розробка стратегії та програми маркетингових заходів, використання яких сприятиме підвищенню продуктивності фірми, максимальному задоволенню потреб споживача або клієнта.

Результати маркетингових досліджень найбільш важливі для керівництва, а також прийняття підприємницьких і маркетингових рішень, для усунення або зниження невизначеності зовнішніх і внутрішніх умов поведінки суб'єктів маркетингової системи. Уникнути ризику практично неможливо, але можна передбачити, запобігти або заздалегідь пом'якшити несприятливі наслідки. Адже загальновідомо: хто попереджений, той озброєний. Для зниження ризиків і невизначеності необхідно виявити спектр можливих негативних явищ, небезпек і проблемних ситуацій, з якими організація може зіткнутися в процесі маркетингової діяльності. Відтак сучасні успішні бізнесмени віддають перевагу постійному стратегічному плануванню всієї виробничої, маркетингової та комерційної діяльності організації, при цьому оперативне планування не втрачає своєї значущості. Ефективність планування на кожному етапі значною мірою залежить від достовірної, репрезентативної маркетингової інформації. На практиці виявилося, що проводити аналіз і робити висновки в цілому досить складно. Відтак постала необхідність поділу функцій між різними відділами і службами та формування спеціалізованої служби з організації маркетингової діяльності, до компетенції якої передусім входять проведення маркетингових досліджень і розробка маркетингових програм.

**2.  Бенчмаркетинг як сучасний напрям маркетингу.**

Розвиток підприємництва в Україні відбувався паралельно зі значними економічними перетвореннями, що заклало підґрунтя для розвитку нових видів бізнесу й виробництва, використання новітніх теорій, технологій і напрямків розвитку маркетингу та менеджменту. Практика довела, що класичне визначення маркетингу включно з такими його відомими складовими, як Product, Price, Place, Promotion, не є повним, оскільки не відображає взаємозв'язку процесів взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи. Останнім часом входити в практику почали інші напрями сучасного маркетингу (маркетинг взаємодії, стратегічна орієнтація маркетингу та ін.). Проте найбільш ефективним і популярним є саме бенчмаркетинг, що цілком логічно. Бенчмаркетинг (бенчмаркінг) дає можливість підприємству безперервно нарощувати продуктивність, підвищувати якість результатів свої діяльності, передувати конкурентам. На практиці він використовується як своєрідний важіль, здатний зламати неефективну структуру підприємства, спосіб здійснення виробничої діяльності, орієнтуючись при цьому на кращі результати та досвід інших підприємств.

Термін «бенчмаркінг» має англомовне походження, як і значна кількість сучасних понять, які належать до сфери бізнесу та економіки; англ. benchmark – bench (рівень, висота) і mark (відмітка). В Україні він почав використовуватися порівняно недавно. Однозначного визначення бенчмаркінгу на сьогодні немає. Відтак бенчмаркінг тлумачать, як: 1) пошук і застосування компанією практики, яка є еталонною для даної галузі, результатом чого є вдосконалення діяльності; 2) діяльність, за допомогою якої фірма вивчає «найкращу» продукцію і маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами і фірмами, які працюють в інших подібних галузях, для виявлення можливих способів удосконалення власних методів; 3) продукт послідовного розвитку концепції конкурентоспроможності; 4) альтернативний метод стратегічного планування й аналізу, при цьому орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів; 5) мобільний алгоритм поліпшення якості. Існують й інші визначення бенчмаркінгу.

Під терміном benchmark доцільно розуміти щось, що має певну кількість і якість і його можна використовувати як стандарт чи еталон при порівнянні з іншими об'єктами. Бенчмаркінг зазвичай є системною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінку шляхів вирішення поставлених завдань, навчання на найбільш придатних прикладах. Бенчмаркінг – це свого роду мистецтво знаходження або виявлення того, що хтось робить краще від інших, з метою подальшого вивчення, вдосконалення та застосування передових методів роботи. Пересічній людині може здатися, що бенчмаркінг чимось нагадує копіювання або шпигунство, що нічого немає нового в ретельному аналізі, вивченні та застосуванні чужих «рецептів успіху».

На Заході наприкінці 1960-х – на початку 1970-х рр. деякі підприємства почали висувати подібні теорії, в основу яких було покладено порівняння роботи та продуктивності не стільки підприємств-конкурентів, скільки передових, найбільш успішних організацій зі своєї та суміжних галузей. Підприємці спрямували свої зусилля на пошук, визначення та усунення відмінностей в управлінні підприємствами, підвищуючи тим самим власну ефективність. Напрацьовані концепції та методи дозволяли знижувати витрати, підвищувати прибуток і оптимізувати динаміку структури та визначення стратегії діяльності організації.

У розвинених країнах бенчмаркінг давно набув популярності серед підприємців і управлінців. Він активно застосовується японськими, американськими, західноєвропейськими та скандинавськими бізнесменами. В Японії benchmarking близький за змістом до японського слова dantotsu, що означає «зусилля, прагнення кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)». На сучасному етапі використання бенчмаркінгу завдяки його головному принципу «від кращого до кращого» забезпечило багатьом фірмам США, Японії, Західної Європи успіх. На жаль, бенчмаркінг в практиці вітчизняних підприємств не настільки поширений, для його проведення необхідна подальша розробка методичної бази. Майбутня практика застосування бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами повинна сприяти вдосконаленню його інструментарію.

Уперше до практики бенчмаркінгу звернулися в 1972 році. Ініціатором став Інститут стратегічного планування Кембриджу (США). Дослідницька та консалтингова організація PIMS, яка займалася вивченням ступеня впливу маркетингових стратегій на прибуток, встановила, що для вироблення ефективної поведінки в умовах конкуренції необхідно використати досвід підприємств, які домоглися успіху в подібних умовах.

У 1979 році відома й солідна американська компанія почала реалізацію проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» з метою проведення повного аналізу витрат та якості власної продукції, порівняно з аналогічною японською фірмою. Проект виявився дуже успішним. Бенчмаркінг став активно застосовуватися в інших організаціях, як-от: «НР», «Dupont», «Motorola», «Chase». Сьогодні бенчмаркінг розвивається динамічно та є необхідною складовою успіху будь-якої організації.

Центр продуктивності та якості (Bectinghaus) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес детального дослідження найкращих практик, які сприяють швидкому поліпшенню характеристик конкурентоспроможності.

Справедливо зазначити, що для більшості організацій бенчмаркінг не є новацією, оскільки найчастіше він проводиться в рамках конкурентного аналізу. Втім, порівняно з конкурентним аналізом, бенчмаркінг відзначається більшою ефективністю завдяки тому, що являє собою більш деталізовану, формалізовану та впорядковану методику. Використання бенчмаркінгу можливе в різних напрямках. Він наочно відображає сфери та аспекти, в яких на фірмі або на ринку можуть виникнути проблеми, пов'язані з витратами чи якістю, а також показує місце організації серед конкурентів. Він виявляє та конкретизує проблеми.

Багато фахівців з економіки та маркетингу переконані, що бенчмаркінг повинен стати для компанії постійним процесом. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції розглядаються з позицій вдосконалення процесів, спрямованих на створення товару або послуги та просування їх на ринок. Застосування бенчмаркінгу передбачає розробку стратегії та визначення меж управлінських функцій, проте основним джерелом інформації про товари, ринок і конкурентів був і залишається споживач.

Бенчмаркінг можна вважати способом оцінки стратегій і цілей діяльності, порівняно з більш успішними аналогічними організаціями, для того щоб надовго зайняти своє місце на ринку. Багато фірм, які практикують бенчмаркінг, упевнені, що він є гарантом забезпечення конкурентоспроможності, а також створення передумов постійного відстеження рівня продуктивності компанії в умовах інтернаціоналізації процесів закупівлі сировини й матеріалів.

Досвід бенчмаркінгу використовується також для визначення стратегії успіху підприємства. Ключовими при цьому є такі питання: хто? як? чому? (Яка фірма потратила на вершину конкуренції? Чому власна організація не стала кращою у своїй галузі? Що можна змінити, а що потрібно зберегти на підприємстві, щоб воно стало кращим? Яким чином впроваджувати відповідну стратегію, щоб вибитися в лідери?).

Дехто вважає бенчмаркінг видом діяльності, безпосередньо пов'язаної з клієнтами, культурою підприємництва та плануванням. Загалом бенчмаркінг можна віднести до сукупності управлінських інструментів – від глобального управління якістю до оцінки задоволеності споживачів виробленими даною організацією товарами (послугами).

Бенчмаркінг є свого роду інструментом вивчення досвіду найбільш успішних компаній і підприємств, виявлення шляхом порівняння власних слабких місць, що позитивно впливає на ефективність маркетингової діяльності свого підприємства за умови проведення якісного аналізу та правильного використання одержаних результатів. Підвищення власного потенціалу підприємства дає поштовх для його розвитку. Відтак переважна більшість фахівців сходяться на тому, що бенчмаркінг є процесом пошуку, дослідження, перейняття та адаптації найкращих з відомих методів управління та ведення бізнесу.

**3.  Особливості застосування бенчмаркетингу.**

Застосування бенчмаркетнгу можна звести до 4-х послідовних дій, а саме:

1.  *Усвідомлення та аналіз деталей власних бізнес-процесів.*

Своєчасне виявлення недоліків і слабких місць на кожному етапі виробництва дозволяє мінімізувати або усунути негативні внутрішні та зовнішні впливи.

2.  *Аналіз бізнес-процесів інших компаній.*

Як відомо, успіх досягається важкою працею та значними зусиллями. Секретами успіху ділитися ніхто не бажає, тому комерційні таємниці оберігаються дуже ретельно від конкурентів. Утім проаналізувати динаміку конкретних економічних показників, відстежити схему збуту, формальну організацію тощо завжди можливо.

3.  *Порівняння результатів своїх процесів з результатами досліджуваних фірм.*

Ідентифікація чинників, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відриву.

4.  *Запровадження якісних і (або) кількісних змін для подолання відставання*.

Проведення змін вимагає значних фінансових інвестицій, залучення фахівців або перепідготовки власних співробітників, опанування новими технологіями, впровадження сучасних методик управління та прийняття рішень.

Бенчмаркетинг ніколи не є одноразовим аналізом. Щоб були віддача, підвищення ефективності підприємства, бенчмаркетинг має стати звичною складовою роботи, регулярним процесом інновацій та вдосконалень. Прогнозуючи ефект, який може дати застосування бенчмаркетингу, варто пам'ятати, що ніколи і ніким не був оскаржений факт вигідності обміну досвідом і його аналізу. І в той же час важливо зважати на те, що кожне підприємство, попри подібність видів діяльності та виробництва, має свою специфіку, внутрішні резерви і потенціал. Відтак рішення про застосування бенчмаркетингу вимагає обґрунтованості та зваженості.

Разом з тим можна виділити низку проблем, які стоять на заваді успішного проведення бенчмаркінгу:

* сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства;
* часові обмеження;
* нестача управлінських та професійних кадрів;
* недоступність чи важкодоступність інформації для аналізу;
* недосконалість планування процесу бенчмаркінгу;
* відсутність реальної практики бенчмаркінгу.

Отже, корисність бенчмаркетингу полягає в тому, що виробничі процеси, торгові операції та маркетингові функції стають найбільш керованими тоді, коли організація здійснює аналіз та впровадження кращих методик, способів і технологій найуспішніших підприємств або галузей. Це може стати початком, новим етапом розвитку прибуткового підприємництва з високою економією ресурсів, створення здорової конкуренції та максимального задоволення потреб споживачів.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте практичне значення маркетингових досліджень.
2. Які погляди існують на трактування поняття «бенчмаркетинг»?
3. Розкрийте сутність бенчмаркетингу як сучасного напряму маркетингових досліджень.
4. Поясніть, у чому полягає основне завдання бенчмаркетингу.
5. Укажіть на переваги бенчмаркетингу, порівняно з конкурентним аналізом.
6. Назвіть та охарактеризуйте види бенчмаркетингу.
7. Розкрийте умови вибору виду бенчмаркетингу.
8. Які переваги надає застосування бенчмаркетингу?
9. Поміркуйте і обґрунтуйте, чому не можна розуміти бенчмаркетинг як сліпе наслідування.

**Лекція 2. Етапи становлення бенчмаркетингу. Види бенчмаркетингу**

**План**

1.  Розвиток і становлення бенчмаркетингу. Теорія Бернардо де Суза.

2.  П'ять поколінь розвитку бенчмаркетингу.

3.  Види бенчмаркетингу.

*Основні терміни та поняття:*бенчмаркетинг (бенчмаркінг), маркетинг, конкуренція, аналіз, реінжиніринг, бенчмаркінг конкурентоспроможності, стратегічний бенчмаркінг, глобальний бенчмаркінг,внутрішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, бенчмаркінг процесу, асоціативний бенчмаркінг.

1. **Розвиток і становлення бенчмаркетингу. Теорія Бернардо де Суза.**

Зародження бенчмаркетингу, по суті, відбулося тоді, коли людина почала задаватись питанням, чому в когось справи йдуть набагато краще, ніж у мене.

Бенчмаркетинг в сучасному розумінні був започаткований у США в 1970-х роках, хоча його основні концепції були затребувані набагато раніше. Наприкінці XIX ст. американським інженером Фредеріком Тейлором було досліджено наукові методи організації праці, які й лягли в основу концепції бенчмаркінгу. Також існує теорія фахівця з контролю за якістю Бернардо де Суза. У ній визначено періодизацію етапів управління. Так, автор теорії розглядає чотири етапи змін у сфері управління, через які пройшов світ за останню половину XX ст.:

*1-й етап*. 1950-1970-і рр. – період жорсткого контролю з боку керівництва, управління за цілями (Management by Objectives). Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей;

*2-й етап*. 1970-1980-і рр. – період оцінки та порівняння цінностей, складання «графіків цінностей» (TheValue Chart);

*3-й етап*. 1980-1990-і рр. – період зростання впливу конкурентів; конкуренція стає каталізатором прагнення до поліпшень, перетворень, нововведень, випередження конкурентів (Beat The Competition);

*4-й етап*. 1990-і рр. – початок XXI ст. – період концентрації на процесах (Focuson Processes).

Останні зміни у філософії менеджменту свідчать про підвищення інтересу до конкуренції та її аналізу. Це зумовлено об'єктивними причинами, насамперед варіюванням конкурентного середовища, а також зміною потреб та інтересів споживачів, появою нових технологій, матеріалів тощо. У 1950-х роках попит перевищував пропозицію, тому основними завданнями менеджменту були лише визначення і встановлення параметрів, кінцевих критеріїв та контроль за процесами їх досягнення. Однак вже згодом багато країн зіткнулися з кризою надвиробництва, і в 1990-х роках пропозиція значно перевищила попит. Відтак менеджмент у відповідь на такі виклики переключив свою увагу на те, як правильно і швидко випередити показники конкурента у процесах виробництва й маркетингу.

Сьогодні бенчмаркетинг абсолютно справедливо здобуває все більшу популярність. Навіть державні установи, лікарні та університети для поліпшення своїх процесів і систем починають застосовувати бенчмаркінг, усвідомлюючи його очевидні переваги. Щоправда, в Україні до бенчмаркінгу звертаються переважно приватні організації.

В основі бенчмаркетингу лежить ідея порівняльної діяльності не тільки відносно до підприємств-конкурентів, але й передових компаній інших галузей. Фактично бенчмаркетинг є альтернативним методом стратегічного планування, завдання визначаються не від досягнутого, а від проаналізованих показників конкурентів. Технологія бенчмаркетингу дозволяє об'єднати всі складові системи розробки стратегії, процесів галузевого аналізу та аналізу досвіду конкурентів.

**2.  П'ять поколінь розвитку бенчмаркетингу.**

Хід еволюції бенчмаркетингу схожий із класичною моделлю «переходу від мистецтва до науки». У науці прийнята класифікація бенчмаркетингу за поколіннями.

*Перше покоління* бенчмаркінгу – реінжиніринг, або ретроспективний аналіз продукту.

Основні характеристики:

* орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власне виробництво;
* порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей і рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;
* конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок.

*Друге покоління* – бенчмаркінг конкурентоспроможності. Він піднявся до рівня своєрідної науки організацій у 1976-1986 рр. завдяки активному розвитку й діяльності компанії Xerox.

Основні характеристики:

* комплексний підхід;
* порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами.

*Третє покоління* – процесний бенчмаркінг. Його розквіт припадає на 1982-1986 рр., коли фірми-лідери усвідомлюють потребу та починають використовувати можливість навчатися (більш просто, швидко та дешево) у підприємств, які належать до інших секторів або галузей економіки, на фоні того, що дослідження конкурентів характеризуються меншою результативністю.

Основні характеристики:

* початок вивчення найкращої практики в інших галузях економіки;
* поглиблене вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

*Четверте покоління* – стратегічний бенчмаркінг. Він оформився в окремий системний процес, призначений для оцінки альтернатив, коригування та реалізації стратегій, а також удосконалення характеристик продуктивності та якості праці, зниження втрат і витрат. Основою таких процесів стає вивчення успішних стратегій інших підприємств або партнерів.

Основні характеристики:

* систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення;
* результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів;
* оцінка перспектив ділового партнерства;
* орієнтація на довгострокове удосконалення;
* внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг).

*П'яте покоління* – глобальний бенчмаркінг. Він почав розвиватися порівняно недавно. У нього з'явилося багато прибічників з огляду на інтеграцію країн, що розвиваються, у світове господарство, прагнення більшості держав до відкритості економіки, необхідність спільної боротьби з кризами та проблемами, що загрожують усьому людству (глобальне потепління, нестача продуктів харчування, погана екологія, перенаселення Землі тощо). У недалекому майбутньому глобальний бенчмаркінг може стати інструментом обміну міжнародним досвідом, що враховує особливості культурних і національних процесів організації виробництва.

Основні характеристики:

* вивчення досвіду глобальних компаній;
* дослідження питань, пов'язаних із міжнародною торгівлею;
* вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів;
* зменшення різниці між бізнес-процесами в глобальному середовищі.

**3.  Види бенчмаркетингу.**

Бенчмаркетинг може проводитися як усередині підприємства, так і поза його межами, стосуватися різних аспектів діяльності. Відтак на практиці виокремлюють різні види бенчмаркетингу. Найбільш поширеними є такі:

1.  Внутрішній бенчмаркінг – здійснюється всередині організації, у результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами. Можливим є зіставлення показників за певні періоди часу.

2.  Бенчмаркінг конкурентоспроможності – передбачає порівняння діяльності даного підприємства, його продукції, бізнес-процесів, показників з діяльністю його прямих конкурентів, тобто підприємств, які конкурують між собою в одній галузі або на одному ринку. Орієнтований також на дослідження специфічних продуктів, можливостей і альтернатив коригування або зміни процесу виробництва чи адміністративних методів управління підприємств-конкурентів.

3.  Функціональний бенчмаркінг – передбачає порівняльний аналіз окремих процесів, функцій, методів і технології двох або більше підприємств однієї галузі.

4.  Бенчмаркінг процесу – передбачає діяльність щодо поліпшення функцій і показників на основі їх зіставлення з підприємствами, характеристики яких є кращими в аналогічних процесах.

5.  Глобальний бенчмаркінг – характеризується розширенням стратегічного бенчмаркінгу поряд із застосуванням асоціативного бенчмаркінгу.

6.  Загальний бенчмаркінг – передбачає порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки за певними пріоритетними показниками.

7.  Асоціативний бенчмаркінг – проводиться підприємствами, які об’єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол такої кооперації міститься в Кодексі проведення бенчмаркінгу і зазвичай не афішується.

8.  Бенчмаркінг витрат – передбачає порівняння витрат або всередині підприємства за певні проміжки часу, або з витратами конкурентів.

Існують й інші види маркетингу, у числі яких бенчмаркінг характеристики, бенчмаркінг клієнта, стратегічний бенчмаркінг, оперативний бенчмаркінг тощо. Повної класифікації видів бенчмаркінгу на сьогодні не існує.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається характером завдань, які необхідно вирішити; доступними ресурсами; часом і досвідом проведення бенчмаркінгу; достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності організації.

Розвиток бенчмаркінгу безпосередньо залежить від того, як підприємства розуміють якість. Зазвичай виокремлюють декілька етапів розвитку розуміння якості та зміну ставлення підприємства і зокрема його керівництва до цієї категорії.

Перший етап – інспекція. Він характеризується пере­віркою якості готової продукції. Для забезпечення контролю якості організація вкладає кошти в удосконалення систем якості, а не в бенчмар­кінг. На цьому етапі можливе частко­ве застосування продуктового бенчмаркінгу, основною метою якого буде порівняння власної продукції з товарами конкурентів. Однак суттєвою проблемою, з якою зіткнеться організація, буде брак інформації, що заважає повною мірою використовувати досвід і знання конкурентів.

Другий етап пов'язаний із посиленням контролю. В організації запроваджується стандарт якості ISO 9000. Бенчмаркінг застосовується у всіх ключових сферах бізнесу. Для розробки та впровадження практики бенчмаркінгу активно залучаються консультанти. Різко змінюється ставлення до якості продукції, відтак ретельно контролюється кожна стадія. На перший план виходить контроль за якістю самого процесу, в якому якість продукції є лише однією зі складових загальної якості. Фірми починають усвідомлювати, що задоволення споживача є запорукою успішності їх бізнесу. Таким чином відбувається зміна ставлення до проблеми задоволення споживача.

Характерною особливістю третього етапу є виникнення між організаціями та всередині них партнерських відносин, альянсів і кооперацій. Це пов'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, а й усеред­ині організації. Як відомо, між різними підрозділами компанії також є своєрідні конкурентні відносини. У кожного відділу свої цілі, завдання, функції та проблеми. Нерідко виникають протиріччя та напруження у міжкорпоративних відносинах. Це призводить до зниження керованос­ті, що впливає на загальну ефективність. Натомість кооперація та партнерство всередині організації дають поштовх більш ефективного інформаційного обміну між підрозділами. Аналогічні процеси відбуваються і на міжфірмовому рівні. При цьому новою складовою поняття «конкуренція» стає взаємодія. Саме взаємодія і суперництво в умовах сучасного бізнесу слугують основою для задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі застосовується бенчмаркінг конкурентоспроможності та стратегічний бенчмаркінг.

Четвертий етап пов'язаний з тим, що всі компанії являють со­бою єдине ціле, такий собі суцільний механізм. Процес прийняття рішень від­бувається тільки на підставі вичерпної і точної інформації для забезпечення загальної ефективності роботи підприємства. Усередині організації виникає синергетичний ефект. На цьому етапі стратегіч­ний бенчмаркінг переходить у глобальний.

Бенчмаркінг спрямований на:

* оцінку та порівняння власних можливостей з можливос­тями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з ін­ших галузей;
* визначення чинників успіху компаній, які досягли найкращих показників;
* використання одержаний даних як основи під час визначення страте­гії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей.

**Питання для самоконтролю**

1. Що зумовило появу бенчмаркетингу?
2. Розкрийте зміст теорії Бернардо де Суза.
3. Для чого необхідний аналіз досвіду конкурентів?
4. Охарактеризуйте шлях розвитку бенчмаркетингу. Перерахуйте основні характеристики кожного з п’яти його поколінь.
5. Чим пояснюється посилення популярності бенчмаркетингу в сучасному світі?
6. Що лежить в основі класифікації видів бенчмаркетингу?
7. Назвіть та охарактеризуйте найбільш поширені види бенчмаркетингу.
8. Розкрийте умови вибору виду бенчмаркетингу.
9. Чи можуть на одному підприємстві застосовуватися декілька видів бенчмаркетингу? Відповідь обґрунтуйте.

**Лекція 3. Маркетингові та польові дослідження**

**План**

1.   Дослідження ринку, товару і споживачів.

2.   Дослідження збуту, реклами, цінової політики.

3.   Етапи прийняття маркетингових рішень.

*Основні терміни та поняття:*ринок, аналіз ринку, ємність ринку, споживач, товар, бренд, маркетингові дослідження,інтерв'ю, опитування, хол-тест, ціноутворення, цінова політика, збут, маркетингові рішення, підприємницькі рішення.

**1.  Дослідження ринку, товару і споживачів.**

Дослідження ринку, товару і споживачів проводиться багатьма фірмами, їх результати враховуються практично на всіх етапах руху продукції, а також при плануванні та різностроковому прогнозуванні діяльності. При виході на ринок нового бренду, освоєнні нових технологій виробництва або продажів ефективній діяльності організації сприяє цілісний аналіз ситуації на ринку. У ході цього аналізу важливо отримати різнобічну й докладну інформацію про досліджуваний об'єкт, про видимі й можливі шляхи та напрямки розвитку в ситуації, що склалася, про очікувані тенденції та зміни. *Комплексний аналіз ринку передбачає*:

1)  визначення та оцінку характерних тенденцій на ринку;

2) дослідження динаміки змін на ринку (обсяги продажів за основними групами товарів, кількість продавців, покупців, постачальників тощо) за певний період часу;

3)  розрахунок ємності ринку (реального та потенційного), як у фінансовому, так і в натуральному вигляді;

4)  планування можливого обсягу продажів своєї продукції на аналізованому ринку;

5)  вивчення діючих учасників на ринку, розрахунок їх частки на ринку і завойованих сегментів ринку;

6)  вивчення вимог споживачів до товару;

7)  аудит різних видів просування і збуту продукції, а також наявність та особливості формальних і неформальних зв'язків між основними гравцями на ринку.

Цілі дослідження ринку близькі до цілей і завдань, які ставить організація перед собою на даному ринку, вони жодним чином не суперечать один одному. Найчастіше фірми цікавляться динамікою і станом цін на товари-замінники, які плануються до випуску або вже продаються ними (ціновий моніторинг).

Першим кроком у дослідженні ринку є розробка технічного завдання. Технічне завдання на дослідження ринку має включати в себе:

1)  короткий зміст стратегічної мети організації;

2)  чітке формулювання технічного завдання дослідження (мета, параметри, межі);

3)  набір конкретних питань, на які необхідно отримати відповіді.

Визначаються також строки проведення та форма представлення результатів дослідження.

Одержана у ході комплексного дослідження ринку інформація сортується, аналізується та береться до уваги при товарному плануванні та коригуванні характеристик виробленого товару (послуги), щоб постійно відповідати мінливим умовам ринку та запитам споживачів.

Збір інформації при комплексному вивченні ринку найчастіше проводиться за допомогою вивчення роздрібної мережі, проведення спеціалізованих експертних і соціологічних опитувань, інтерв'ю із фахівцями та звичайними споживачами товарів (послуг).

У сучасних динамічних умовах ринку підприємницька діяльність має спиратися на аналіз конкурентів, виявлення їх слабких місць і недоліків для посилення власних переваг. Відтак вкрай важливо спрямувати зусилля на вивчення і дослідження споживачів продукції та послуг.

Дослідження споживачів, товарів або послуг носять динамічний і актуальний характер. Дослідження споживачів передбачає вивчення їх побажань, смаків, інтересів. Знаючи це, компанія може своєчасно запропонувати саме те, що їм потрібно. При цьому абсолютно всі бізнес-структури прагнуть максимально швидко, якісно і повною мірою задовольнити попит споживачів, випередивши при цьому своїх конкурентів.

Першочерговим завданням при дослідженні споживачів є визначення чинників, які найбільше впливають на їх поведінку. В жорстких умовах сучасного ринку більшості підприємствам, аби «утриматися на плаву», доводиться підлаштовуватися під споживача, активно шукати відповіді на питання: коли і чому купується товар або послуга? що впливає на споживача на різних стадіях покупки? якою є частота та обсяги покупок? Знаючи це, можна своєчасно модернізувати продукцію (удосконалити послугу), налагодити канали продажів, скорегувати рекламну політику, тобто оптимізувати маркетингову систему в цілому. Завдяки взаємодії соціологів та маркетологів, які враховують демографічні, соціальні, психологічні та інші чинники впливу на потенційного покупця, можна отримати «розгорнутий портрет споживача».

Важливе значення має те, наскільки споживачеві доступна повна і правдива інформація про торгові марки. Це дозволяє визначити переваги та з’ясувати ставлення потенційного покупця до різних брендів. Дослідників цікавить рівень проникнення торгових марок на ринок, чинники, що впливають на ставлення і лояльність до них споживачів, вимоги до них, рівень прихильності покупців до іміджевих складових торгових марок. І, звісно, центральними були й залишаються особисті уявлення споживачів про співвідношення таких характеристик товару, як ціна та якість.

Складовою дослідження є також пошук вільних для товару, який просувається на ринок, сегментних груп («споживчих сегментів»). Окрім того, необхідними є заходи, спрямовані на пошук і залучення нових споживачів товару (послуги).

Сутність дослідження споживачів як основного напряму маркетингових досліджень полягає в аналізі мотивів прийняття рішення про покупку, виявленні причин, стимулів і чинників, які впливають на рішення про придбання товару (послуги).

Аналіз цінових очікувань покупців допомагає фахівцям встановити діапазон цін, який буде прийнятний для конкретного сегмента споживачів. Безпосередньо для підприємства важливо встановити залежність попиту на пропонований або просувний товар від ціни на нього.

Далі необхідно розробити програму дій, методику проведення досліджень, а також підрахувати вартість робіт. Виконавцями дослідження можуть бути:

* власний підрозділ підприємства;
* незалежна консультативна маркетингова фірма, послуги якої оплачуються відповідно до укладеного між замовником (підприємством) і виконавцем договору;
* індивідуальні консультанти (фахівців із досліджень вузького профілю).

Кожен із трьох варіантів має як переваги, так і недоліки. Так, власні підрозділи краще знають сутність діяльності підприємства, його продукцію, до того ж є можливість зекономити кошти на проведенні дослідження. Недоліки цього варіанта: недостатня кваліфікація співробітників, неправильна інтерпретація результатів або навіть їх підтасовка в інтересах внутрішньокорпоративних груп. Запрошеним консалтинговим фірмам чи індивідуальним консультантам, які володіють достатнім практичним досвідом, під силу ґрунтовні дослідження за кількома напрямами одночасно. Такі дослідженням характеризуються високим ступенем об'єктивності. Недоліки цього варіанта: висока вартість робіт, значні витрати часу на пошук компетентної фірми або консультанта з високою репутацією, висока ймовірність витоку інформації.

Звіт за результатами дослідження може містити надлишок інформації, неузгодженість висновків. Доцільним є складання багаторівневої звітності, що передбачає:

1)  підготовку проміжних звітів;

2)  підготовку підсумкового звіту з додатками (заповнені анкети, аудіо- і відеозаписи тощо);

3)  підготовку доповіді для керівників.

Підсумковий звіт повинен містити не менше 60-80% інформації «у справі», отриманої в ході дослідження й аналізу отриманих даних, а доповідь для керівників – 25-30% інформації з основних напрямів і найважливіших питань. Звичайно це готові висновки і відповідні їм пропозиції та рекомендації. Техніка дослідження має суттєве значення, оскільки вона безпосередньо позначається на результатах.

Маркетингові дослідження ґрунтуються на зборі первинної інформації, якість якої прямо впливає на достовірність результатів. Це так звані польові маркетингові дослідження, основними методами яких є інтерв'ю та опитування. Виокремлюють:

1. *Телефонне інтерв'ю*. Належить до кількісних методів дослідження. Передбачає анкетування покупців у телефонному режимі на основі бланка опитування. Застосовується тоді, коли необхідно у стислий часовий проміжок і з невеликими матеріальними затратами одержати кількісні дані про споживачів або громадську думку.
2. *Особисте інтерв'ю*. Передбачає безпосередній контакт з респондентом. Різновиди особистих інтерв'ю: інтерв'ю на робочому місці і в місцях продажів, інтерв'ю на вулиці та змішана методика «хол-тест». Хол-тест (hall-test) проводять в місцях скупчення цільової аудиторії в спеціально обладнаному приміщенні. Його використовують для дослідження складних товарів, тестування нових рекламних методик і концепцій, вивчення сприйняття іміджу компанії або марки. Дослідження смаків та уподобань споживачів сприяє досить точному встановленню конкретної частки та загальної ємності ринку, виявлення певних типів купівельної поведінки, ступеня задоволеності покупців, суб'єктивної симпатії споживачів до тієї чи іншої торгової марки, складання деталізованого портрета типового споживача продукції.

Найбільш суттєва інформація, одержана у ході дослідження споживчих переваг, стає основою для постановки і вирішення маркетингових завдань. Побажання й потреби людей часто різняться в силу індивідуальних особливостей. Тому дослідникам необхідно спрямувати зусилля на виявлення груп з аналогічними потребами. Окремо вивчаються групи споживачів з великим купівельним потенціалом.

Важливою складовою підготовчої роботи до просування нового бренду є розробка упаковки. Увага акцентується на дизайні упаковки, зручності її форми та розмірах. За допомогою математичних методів на основі отриманих статистичних даних визначається впізнаваність упаковки, її вплив на покупців товарів або послуг. Проводиться моніторинг зовнішнього вигляду бренду та його відповідності іміджу тієї компанії, яка виводить новий продукт. А імідж самого продукту оцінюється в порівнянні з аналогічними товарами.

Реакція споживачів є важливим елементом підготовчих робіт з виведення на ринок нового товару (послуги). Цілі у всіх цих робіт однакові: визначення ступеня запам'ятовування назви бренду, аналіз сприйняття нової назви, знаходження взаємозв'язку між впливом назви продукту і бажанням споживача придбати нову торгову марку.

Новий товар має пройти тестування. Це дозволяє детально проаналізувати ставлення покупців до різних параметрів новації. З цією метою застосовуються метод хол-тесту (найчастіше), методи роздачі безкоштовних зразків або надання продукту потенційному покупцеві для його більш тривалого використання та порівняння з вже давно відомими продуктами.

Стосовно новинок продуктів харчування, сигарет або напоїв застосовується так званий «сліпий» метод. Він передбачає, що потенційний покупець не знає про бренд тестованого продукту. Таким чином підвищується об'єктивність оцінок і знижується тиск авторитету торгової марки на підсвідомість споживача.

*Основні завданнями тестування нового бренду*:

1) порівняння властивостей та якості продукту нової торгової марки з наявними на ринку;

2) визначення достоїнств і недоліків новинки, порівняно з продукцією конкурентів;

3) перевірка досягнення тих цілей, які ставилися при розробці нового бренду;

4) аналіз недоліків та визначення способів їх усунення та вдосконалення новинки.

Проведені дослідження дозволяють фахівцям зробити необхідні висновки й надати рекомендації щодо концепції нової розробки чи необхідності коригування характеристик готового продукту, визначити потенційних споживачів, надати поради щодо ціноутворення, дизайну виробу та його упаковки.

**2.  Дослідження збуту, реклами, цінової політики.**

При дослідженні реклами найважливішим показником є її ефективність. Саме ефективність реклами й оптимізація витрат на проведення рекламних заходів є ключовими питаннями, які потребують уваги. Фахівці з реклами спрямовують свої зусилля на визначення:

* ступеня доступності візуального ряду для рекламної аудиторії;
* ступеня впливу на споживача рекламних слоганів;
* впливу рекламної кампанії на зростання продажів.

При визначенні якості реклами необхідно зважати на:

1)  мовну дієвість реклами (наскільки ефективно рекламний носій впливає на потенційного покупця). Найважливішими цілями реклами є інформування аудиторії про новий товар, послугу або торгову марку, поліпшення ставлення до продукту, спонукання до покупки;

2) комерційну або маркетингову складову реклами – елемент, що відображає співвідношення витрат на рекламу та кінцевого результату (ефекту) від цієї реклами, її окупності.

Роботи з дослідження ефективності реклами спрямовані на перевірку рекламних матеріалів на предмет ефективності їх впливу на потенційних споживачів. Для вивченням зміни сприйняття та поведінки покупців у ході проведення рекламних заходів застосовуються трекінгові дослідження. Наприкінці рекламної кампанії оцінюється ефективність мовного впливу реклами на потенційних споживачів (пост-тестування).

Тестування рекламних матеріалів, навпаки, здійснюється до початку рекламної акції для виявлення найбільш дратівливих і впливових елементів у рекламі. Згодом аналізується відповідність реклами поставленій меті, доступність та переконливість рекламних матеріалів. Це допомагає удосконалити рекламний матеріал до початку рекламної кампанії.

Рекламні акції так само вимагають аналізу. Його результати враховуються при плануванні та розробці нових рекламних кампаній. Оцінці підлягають:

* ступінь «розкручення» бренду;
* симпатія споживача до певної торгової марки;
* наявність асоціацій, пов'язаних з рекламою;
* зміна іміджевих характеристик марки;
* зміна продажів.

Своєрідним регулятором попиту, яким не можна нехтувати, є ціна. Відтак у маркетингових дослідженнях вона посідає одне з найважливіших місць. Існує кілька видів цінових досліджень, які застосовуються до нових або традиційних товарів і послуг. Розрізняють прямі (спрощені) методи вивчення цінових питань і непрямі.

Переваги прямих методів: простота й можливість використання як складової при проведенні телефонних опитувань або особистого інтерв'ювання. Недоліком прямих методів є усвідомлення потенційним покупцем мети опитування, через що можливе викривлення результатів. По суті, застосування прямих методів дозволяє з’ясувати, яку максимальну ціну споживач готовий заплатити за той або інший товар.

*Прямі методи дослідження цін*:

* метод PSM (price sensitivity measurement);
* метод «сходи цін» (price laddering).

Метод PSM (price sensitivity measurement) – дослідження чутливості до ціни. Запропонований голландським фахівцем Вестерндорпом у 1970-і рр. Нині дуже популярний. Метод передбачає, що основна маса покупців не повинна вважати ціну низькою (як синонім поганої якості), але і погоджуватися з тим, що вона завищена, не можна.

Метод «сходи цін» передбачає представлення характеристик товару або послуги й повідомлення попередньо визначеної ціни потенційному споживачеві, який за спеціальною шкалою (шкалою Лайкерта) визначає, чи готовий він придбати продукт. Потім пропонується інша ціна, і цей процес повторюється доти, доки не буде визначено потрібну кількість змін ціни.

Маркетологів, по суті, цікавить насамперед оптимальна ціна на товар, за якою більшість покупців виявлять бажання або ж зможуть його придбати, тобто дуже низька або висока.

Більш точними й водночас більш складними в застосуванні є непрямі методи дослідження ціни. Такі методи призначені для подолання недоліків прямих методів (теоретичне бажання купити товар не гарантує його реального придбання).

*Непрямі методи дослідження цін*:

* «імітація процесу покупки» (randomized shopping situation);
* метод BPTO (Brand-Price-Trade-Off).

Методика Brand-Price-Trade-Off застосовується для подолання недоліків методу «сходи цін» та інших, коли не враховується реакція споживачів на реальну зміну ціни на продукт. Споживач знаходиться в ситуації реальної покупки, йому пропонується придбати товар певної торгової марки за певною ціною. Далі відбувається підвищення ціни на досліджуваний продукт при збереженні або зниженні ціни на продукти-замінники конкурентів. Споживач знову опиняється в ситуації вибору. Описаний метод трудомісткий і досить складний з точки зору проведення й обробки одержаних даних. Недоліком цього методу, як і попередніх, є усвідомлення потенційним покупцем того, що намагаються від нього дізнатись – скільки він може заплатити за продукт.

**3.  Етапи прийняття маркетингових рішень.**

Наукові основи формування теорії прийняття маркетингових рішення були закладені в період Другої світової війни. Родоначальниками в цьому питанні вважаються Дж. фон Нейман і О. Моргенштерн, завдяки зусиллям яких в 1944 році побачила світ книга «Теорія ігор та економічна поведінка». Теорія досить швидко набула подальшого розвитку.

Будь-яка управлінська діяльність, особливо в галузі маркетингу, безпосередньо пов'язана з прийняттям відповідних рішень.

*Маркетингове рішення* являє собою набір дій (заходів), спрямованих на удосконалення об'єкта (системи, комплексу, організації тощо) управління або досягнення поставленої перед ним мети.

Виокремлюють такі різновиди рішень: бінарне рішення, стандартне рішення, багатоальтернативне рішення, безперервне рішення, інноваційне рішення. Один від одного вони відрізняються кількістю альтернатив.

Процес прийняття рішення передбачає вибір найбільш раціонального рішення з усіх можливих або впорядкування сукупності рішень.

У фаховій літературі можна знайти такі терміни: «маркетингові рішення», «рішення у сфері маркетингу», «підприємницькі рішення». По суті, під усіма цими термінами розуміється одне і те саме. Дуже часто їх зміст і сутність взагалі не розкриваються, хоча від розмежування цих понять та усвідомлення різниці між ними почасти залежить успіх маркетингових рішень.

Рішення у сфері маркетингу ґрунтуються на прийнятті рішень щодо комбінації маркетинг-міксу. Їх метою є розробка й реалізація стратегій маркетингу і (або) його складових. Для прийняття рішення використовуються популярні моделі: матриця «продукт – ринок», модель Портера, різні варіанти матриці «Бостон консалтинг груп», модель Артура Д. Літла та ін. Перераховані моделі подібні між собою та частково взаємозамінні, проте вихідні спонукачі у них різні. Саме це береться до уваги при виборі моделі та впливає на кінцевий результат.

«Маркетингові рішення» – більш широке й багатогранне поняття. Його введення в науковий обіг відбулося після розширення розуміння маркетингу та формування ставлення до нього як до концепції управління, орієнтованої на споживача. Маркетингові рішення прийнято вважати невід'ємним елементом управлінських рішень, які торкаються всіх сторін діяльності організації. При цьому рішення у сфері маркетингу або логістики є складовою підприємницьких рішень. У підприємництві виокремлюють низку аспектів, заснованих на прийнятті рішень. У рамках своєї компетенції деякі рішення приймає менеджер. Найбільш значимі для підприємства рішення ухвалює безпосередньо підприємець, а маркетологи своєю чергу беруть участь в підготовці та обговоренні цих рішень.

Підприємницькі рішення і маркетингові рішення – абсолютно різні речі. Підприємницькі рішення часто носять неформальний, випадковий, інноваційний і творчий характер.

**Питання для самоконтролю**

1. З якою метою здійснюється дослідження ринку, товарів і поведінки споживачів?
2. На що спрямований комплексний аналіз ринку?
3. Яким чином проводиться збір інформації при комплексному вивченні ринку? На що першочергово має бути спрямована увага дослідника?
4. Для чого проводиться аналіз цінових очікувань покупців? Які чинники визначають цінову чутливість?
5. Розкрийте сутність та особливості проведення маркетингових польових досліджень.
6. Перерахуйте ключові завдання тестування нового бренду.
7. Для чого необхідні рекламні дослідження? Які чинники визначають якість реклами?
8. З якою метою проводиться дослідження цінової політики? Яким чином результати дослідження впливають на прийняття цінових рішень?
9. Назвіть прямі методи дослідження цін. Укажіть їх переваги й недоліки.
10. Назвіть непрямі методи дослідження цін. Укажіть їх переваги й недоліки.
11. Що першочергово цікавить маркетологів при дослідженні цін?
12. Розкрийте сутність теорії прийняття рішень.
13. Розмежуйте поняття «маркетингові рішення» та «підприємницькі рішення».

**Лекція 4. Основні етапи процесу бенчмаркетингу**

**План**

1.   Сутність і принципи бенчмаркетингу.

2.   Структура та особливості процесу бенчмаркетингу.

3.   Аналіз переваги.

*Основні терміни та поняття:*бенчмаркетинг (бенчмаркінг), принципи бенчмаркінгу, процес бенчмаркінгу, конкуренція, конкурентна перевага, аналіз переваги, оперативна продуктивність, стратегічна продуктивність.

**1.  Сутність і принципи бенчмаркетингу.**

Для усвідомлення сутності бенчмаркетингу необхідно акцентувати увагу на таких його важливих складових, як принципи, об'єкти дослідження, основні правила аналізу та етапи процесу бенчмаркетингу. Крім того важливо з’ясувати основні ні джерела інформації та особливості системи контролю в бенчмаркетингу.

Чинники, які визначають успішність процесу бенчмаркетингу:

* Об’єктивні («жорсткі») чинники – передбачають визначення чітких рамок проекту; ретельне планування часу; контроль за дотриманням вимог системи якості; облік наявних і потенційних бюджетних обмежень.
* Суб'єктивні («м'які») чинники – сприятливий для співробітництва клімат; оптимістичний настрій колективу, орієнтованість співробітників на досягнення результату; усвідомлення важливості якості на всіх рівнях організації виробництва; зацікавленість; креативний підхід до способів управління та вирішення проблем; дотримання етики підприємництва (аналіз переваги не повинен перетворитися на промислове шпигунство).

Встановлення переваг передбачає збір інформації, яка необхідна підприємству, щоб постійно змінювати продуктивність і якість для випередження конкурентів. Аналіз переваги наочно демонструє проблемні місця, недоліки застарілої структури підприємництва і тим самим допомагає визначити орієнтири для подальшого розвитку.

Метою аналізу переваги при дослідженні внутрішніх функцій, принципів діяльності й досвіду підприємства є:

1)  визначення кращих результатів;

2)  аналіз внутрішнього середовища підприємства;

3)  виявлення недоліків у функціонуванні;

4)  усунення наявних слабких місць;

5)  створення мотивації до постійного поліпшення (якості та продуктивності праці, рівня освіти та кваліфікації співробітників тощо).

Метод аналізу переваги широко застосовується в бенчмаркінгу, він характеризується простотою й мобільністю. Насамперед він спрямований на підвищення оперативної та стратегічної продуктивності організації в цілому, а в кінцевому підсумку слугує поштовхом для її розвитку, стимулює розробку й застосування нових методів роботи, сприяє підвищенню культури підприємницької діяльності.

Аналіз завжди орієнтований на задоволення покупця. Крім того, він допомагає знайти оптимальну грань між стабільністю й оновленням, оскільки «що занадто – то не здраво». При використанні аналізу переваги багато підприємств поліпшують свої позицію відносно до конкурентів, певною мірою знижують витрати, підвищують рівень задоволеності споживачів власною продукцією. Крім того, зростає ефективність діяльності підприємства в цілому, удосконалюється організаційна структура, активізується розробка нових планів, напрямів, ідей, посилюється конкуренція між підрозділами, що стимулює підвищення продуктивності праці тощо.

Підприємство та його співробітники самостійно обирають об'єкти для дослідження. Аналіз виробництва найчастіше застосовується до товарів, послуг, функцій, стратегій, процесів.

Щодо стратегічних питань, то уваги потребують чинники, які найбільш істотно впливають на реалізацію конкурентних переваг. На практиці зазвичай першочергово визначають критерії вимірювання та максимально повно їх описують, потім виділяють компанії, які демонструють найкращі результати в цій сфері. Далі знаходять ті методи, які забезпечують високі результати.

З аналітичної точки зору виокремлюють такі найважливіші типи аналізу:

1)  *внутрішній аналіз переваги* – орієнтований на порівняння показників усередині самої організації (між відділами, філіями або товарними групами);

2)  *зовнішній аналіз переваги* – спрямований на подібні види діяльності в різних сферах (діяльність конкурентів на різних ринках);

3)  *функціональний аналіз переваги* – передбачає порівняння подібних функцій або процесів у різних галузях з метою виявлення найкращих результатів всюди, де вони тільки можливі.

Вибір типу аналізу залежить від реальної ситуації.

Для кращого розуміння змісту бенчмаркінгу необхідно ознайомитися з принципами, на яких він ґрунтується. Так, у числі принципів бенчмаркінгу виокремлюють:

1.  Взаємність. Бенчмаркінг ґрунтується на взаємовідносинах, взаєморозумінні та обміні даними. Однак сподіватися на беззастережну довіру не варто, оскільки партнери по бенчмаркінгу є конкурентами. Відтак на самому початку необхідно дійти згоди в питаннях обсягу інформації, форми обміну даними, характеру дослідження.

2.  Аналогія. Оперативні процеси партнерів по бенчмаркінгу мають бути схожими. Відтак результати можна буде легко інтегрувати або інтерпретувати стосовно своєї організації.

3.  Вимір. Бенчмаркінг спрямований на порівняння характеристик, досліджених, виміряних і проаналізованих на декількох підприємствах задля встановлення причин існуючих відмінностей у показниках ефективності, а також пошуку способів їх поліпшення.

4.  Вірогідність. Бенчмаркінг має здійснюватися на основі фактичних даних, ґрунтовного аналізу і детального вивчення процесу.

**2.  Структура та особливості процесу бенчмаркетингу.**

У структурі процесу бенчмаркетингу виокремлюють шість взаємопов’язаних етапів.

1.  *Визначення об'єкта аналізу переваги*. На цьому етапі визначаються ті моменти роботи організації, які можна й потрібно досліджувати шляхом аналізу. Здійснюється критична оцінка підприємства (як його окремих складових, так і в цілому), показників його діяльності та реальної ситуації. Приймається рішення про те, стосовно чого (товарів, споживачів, обсягу продажів тощо ) і з яких позицій проводитиметься аналіз переваги.

2.  *Визначення партнерів по аналізу переваги*. Після визначення мети переходять до пошуку еталонного підприємства, придатного для зіставлення.

Цей процес важкий, відповідальний і включає в себе декілька стадій:

1)  побіжний огляд – поверхневий огляд доступних джерел інформації, компонування та структурування одержаних даних;

2)  упорядкування наявних даних – детальний опис та аналіз зібраних відомостей;

3)  вибір кращих – визначення відповідних партнерів.

Джерела  інформації:

1)  звіти про діяльність і фінансові показники організацій;

2)  спеціалізовані журнали, книги, бази даних;

3)  державний перелік підприємств;

4)  особисті ділові зв'язки й контакти (офіційні та неофіційні);

5)  спеціалізовані консалтингові компанії;

6)  конференції, семінари, ярмарки, пов'язані з діяльністю організації;

7)  союзи, дослідницькі установи, маркетингові клуби;

8)  фахівці, співробітники різних комісій;

9)  участь у наглядових радах.

3.  *Збір інформації*. На цьому етапі здійснюється збір первинних і вторинних даних, що становлять особливу цінність, вивчення й опис змісту праці, процесів або чинників, пов'язаних із продуктивністю.

Збір інформації вирішує низку підзавдань, як-от:

1)  визначення та пояснення (концепція листів опитування);

2)  аналіз даних власного підприємства (сильні та слабкі сторони);

3)  відстеження аналогічних показників ефективності у партнера;

4)  використання додаткових джерел;

5)  структурування й документальне оформлення інформації;

6)  багатоступенева перевірка наявної інформації.

4.  *Аналіз інформації.* Цей етап носить аналітичний характер. Спрямований він не лише на виявлення подібностей та відмінностей, а й на з’ясування причинно-наслідкових зв'язків. Задля мінімізації впливу чинників, які можуть вплинути на якість аналізу, ускладнити порівняння та спотворити результати, необхідно дотримуватися такого алгоритму роботи з даними:

1)  впорядкування та зіставлення одержаної інформації;

2)  контроль якості інформаційних ресурсів на всіх стадіях (збір, аналіз тощо);

3)  урахування чинників, які здатні негативно вплинути як на якість порівняння, так і результати;

4)  визначення недоліків у роботі та з’ясування причин їх появи.

5.  *Цілеспрямоване й раціональне використання одержаних даних*. Цей етап передбачає впровадження досвіду еталонної організації для оптимізації процесів власної та забезпечення її розвитку, мінімізації впливу зовнішнього середовища та підвищення конкурентоздатності.

Однак варто пам’ятати, що бенчмаркетинг не спонукає до сліпого копіювання й використання нововведень і досягнень кращих компаній, а стимулює всі процеси. Відтак позитивний досвід успішної компаній має дати поштовх подальшому прогресивному інноваційному розвитку власної компанії та її організаційної структури. Виявлений потенціал, використання якого може забезпечити суттєве поліпшення, потрібно реалізовувати за допомогою обґрунтованих, раціональних і добре спланованих заходів.

Послідовність дій при цілеспрямованому впровадженні інноваційного досвіду:

1)  виявлення шляхів і напрямів поліпшення, визначення потенціалу та можливостей власного підприємства;

2)  узгодження зі стандартним планом діяльності підприємства;

3)  розробка плану реалізації необхідних змін;

4)  втілення в життя нового плану.

Практичне використання одержаних результатів має величезне значення для подальшого інноваційного розвитку. При цьому до уваги необхідно взяти той факт, що цілком можлива невідповідність між отриманими даними й усталеним плануванням. Це може обумовити необхідність докорінної переорієнтації, яку реалізувати на практиці не так вже й просто.

6.  *Контроль за процесом упровадження досвіду та повторне проведення аналізу.* Контроль за процесом впровадження результатів аналізу повинен проводитися на кожному етапі поступово та цілеспрямовано. Він може здійснюватися в двох аспектах:

1)  відстеження розвитку визначених оціночних показників результатів діяльності організації;

2)  постійна перевірка досягнення проміжних цілей, дотримання встановлених планом норм і термінів стосовно ресурсів і робіт.

Методи і процеси дуже чутливі до часового чинника, постійні зміни обумовлюються об'єктивними та суб'єктивними причинами. Те, що ще декілька років тому вважалося новацією або найкращим досягненням, нині вже може втратити свою актуальність, у кращому випадку – стати стандартом. Тому потрібен систематичний моніторинг найкращих показників. Отже, аналіз переваг не повинен носити разовий характер. Систематичне застосування цього методу дозволяє суттєво знизити витрати на аналіз переваги. Такий ефект досягається за рахунок того, що персонал вже навчений і має досвід застосування методу аналізу переваги; зв'язки і контакти з порівнюваними фірмами налагоджені та їх нескладно підтримувати за допомогою регулярного обміну; вже функціонує база даних, яку потрібно тільки оновлювати.

**3.  Аналіз переваги.**

Аналіз переваги набуває все більшої популярності, у тому числі й серед керівників. Він спрямований на те, що лежить в основі індивідуального та колективного успіху, а отже, – і на підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Аналіз переваги, по суті, є методом реалістичної імітації найбільш вдалих зразків поведінки. Часто він стимулює створення організацій, співробітники яких орієнтовані на студіювання, тобто навчання, самовдосконалення, розвиток нестандартного та креативного мислення. Такі організації регулярно знаходять і впроваджують успішні методи. В кінцевому підсумку саме на це орієнтований аналіз переваги і процес навчання за допомогою аналізу переваги.

Підвищення кваліфікації особливо актуально для керівного складу, оскільки саме від знань та досвіду керівників багато в чому залежить успіх організації в умовах жорсткої конкуренції на сучасному ринку. Навчальні ефекти аналізу переваги можуть успішно застосовуватися для підвищення кваліфікації всього персоналу, до того ж воно може здійснюватися прямо на робочому місці.

Аналіз переваги націлений на інтереси й завдання підприємства, що дуже вигідно з точки зору роботодавців. Позитивний ефект досягається за рахунок зниження прагнення окремих працівників до підвищення кваліфікації виключно у власних цілях. Це певною мірою допомагає вирішити класичну проблему планування персоналу. Завдання керівника – заохочувати співробітників до самовдосконалення, застосовуючи при цьому методи підвищення кваліфікації персоналу, більш вигідні організації, ніж окремо взятим працівникам.

Мета процесу навчання в маркетингу полягає у створенні атмосфери, що стимулює до безперервного пізнання нового, а отже, й до підвищення продуктивності праці та кращих результатів. Між аналізом переваги і підвищенням кваліфікації керівників, а також їх перепідготовкою існує взаємозв'язок. У зв’язку з цим можна виокремити шість фаз навчання:

1.  Знайти волю і мужність, щоб виявити та проаналізувати існуючі проблеми.

У більшості випадків і працівники, і керівники з острахом ставляться до змін і на них не наважуються. Це істотно гальмує діяльність тих підрозділів організації, результати роботи яких не залежать від прибутків і збитків, але впливають на довгостроковий період. Іноді ці підрозділи намагаються довести свою значимість, вносячи корективи (ущільнюючи графік) у штатний розклад або збільшуючи кількість співробітників, які претендують на виплату заробітної плати, при цьому їх внесок в загальну справу не враховується. Продуктивність таких підрозділів можна оцінити, порівнявши їх результати з результатами подібних відділів організацій, що займаються аналогічною діяльністю на інших підприємствах. Доцільно періодично проводити переоцінку діяльності підрозділів підприємства та змінювати організаційну культуру.

2.  Визначити ступінь розробленості даного питання та доступні джерела інформації.

Коли підприємство доходить логічного висновку, що неможливо бути абсолютним майстром у всіх сферах діяльності, постає необхідність засвоєння нових знань і пошуку нововведень. Головне в аналізі переваги те, що він допомагає підвищити сприйнятливість і відкритість до нових знань, теорій, методик. А це сприяє підвищенню мотивації співробітників, подоланню їх професійних страхів, формуванню чіткого усвідомлення, що в сучасному світі без знань заробити гроші неможливо.

3.  Знайти інформацію і скористатися нею.

Якщо припустити, що переробка інформації дає нові знання, то логічно припустити, що саме перетворення інформації дає право її інтерпретації. З масиву відсортованої інформації легко витягти при необхідності потрібні дані. Фахівець, який займається аналізом і переробкою інформації, одночасно з цим робить висновки щодо того, коли можна використовувати одержані елементи інформації, щоб простимулювати необхідні зміни та підвищення продуктивності організації.

4.  Закріпити нові знання.

Отримані знання необхідно далі накопичувати й перетворювати відповідно до вимог часу в конкретні методики, технології та навички для їх подальшого успішного застосування.

5.  Визначити й запам'ятати успішні способи дій та постійно модифікувати роботу підприємства.

Вдалі способи дій необхідно фіксувати. Систематизація і впровадження оптимальних методів господарювання в уже давно сформовану структуру, як правило, проходять дуже важко, тому вимагають від керівництва особливої ​​рішучості та додаткових витрат. Ситуація ускладнюється тим, що подібні інвестиції у власне підприємство є довгостроковою формою капіталовкладень, тому багато хто передчасно їх згортає, не доводячи розпочаті перетворення до кінця.

6.  Розвивати здатності: застосовувати знову отримані знання.

Новостворена організаційна культура, хоч і вимагає величезних витрат (як фінансових, так і інтелектуальних), швидше за все проіснує тривалий час і буде підтримуватися тими самими співробітниками, які спочатку виражали незгоду та протест. Після створення такого виробничого клімату, який заохочує до навчання, можна вважати, що інвестиції вкладені надійно та почали окупатися.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність бенчмаркетингу.
2. Які чинники визначають успішність процесу бенчмаркетингу?
3. Назвіть типи аналізу. Укажіть, на що спрямований кожен з них.
4. Сформулюйте принципи бенчмаркетингу та розкрийте їх зміст.
5. Охарактеризуйте структуру процесу бенчмаркетингу.
6. Розкрийте взаємозв’язок етапів процесу бенчмаркетингу.
7. Визначте послідовність дій при цілеспрямованому впровадженні інноваційного досвіду.
8. Розкрийте сутність і мету аналізу переваги.

**Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЇ бенчмаркетингу**

**Лекція 5.  Конкурентна розвідка та порівняльний конкурентний аналіз**

**План**

1. Цілі та завдання проведення конкурентної розвідки.
2. Методи і принципи конкурентної розвідки.
3. Інструменти й технологія конкурентної розвідки.
4. Промислове шпигунство.

*Основні терміни та поняття:* конкурент, конкуренція, інформація, збір інформації,конкурентна розвідка, державна розвідка, порівняльний конкурентний аналіз, промислове шпигунство.

**1.   Цілі та завдання проведення конкурентної розвідки.**

У пошуку альтернатив розвитку й успішних прикладів компанії в першу чергу вивчають досвід своїх конкурентів. Конкуруючі компанії, особливо в умовах порівняно невеликих ринків збуту і рівня попиту, пильно стежать за кожним кроком один одного. Діяльність конкурента, який розширює коло споживачів своїх товарів (послуг) і завойовує нову частку ринку, сприймається як більш ефективна. Відтак конкурентний бенчмаркетинг виходить на перший план, до того ж методи порівняння своєї продукції та бізнес-процесів зі схожими елементами прямих конкурентів не такі вже й складні. Водночас важливо розуміти, що ретельне вивчення досвіду конкурентів на практиці рідко можна здійснити, таке завдання є надзвичайно складним. Необхідний аналіз з урахуванням значної кількості чинників. У ході аналізу мають бути знайдені відповіді на такі питання: у чому криється причина збільшення у конкурента кількості клієнтів, що забезпечило переваги – вдала рекламна кампанія, нова система навчання персоналу або мотивації співробітників, зручне розташування офісу тощо? З’являється цілком природне бажання досягти такого самого рівня, а в ідеалі – просунутися ще далі, випередивши тим самим своїх конкурентів. Сценарій відкритого й добровільного обміну інформацією між конкурентами малореалістичний. Важлива роль в отриманні інформації про конкурентів належить маркетологам-аналітикам, які вивчають їх прайс-листи, технологію, цінову політику, постачальників, спец пропозиції тощо. Багато компаній проводять різноманітні опитування споживачів для з'ясування їх думки про товари та послуги конкурентів, визначення переваг і недоліків. На основі отриманих даних досвідчені аналітики роблять точні висновки про те, що саме забезпечило успіх конкурентам. Традиційних джерел інформації часто виявляється недостатньо, і тоді на допомогу приходить конкурентна розвідка.

Поняття «розвідка» пов’язане не лише з військовою сферою. Взагалі розвідку доцільно розглядати як людську здатність аналізувати та робити висновки, що притаманне всім сферам життя й діяльності людини. Бізнес і підприємництво не є винятком. Вони так само активно її застосовують. Підприємцям не завжди вдається досягти в бізнесі ідеальних результатів. Однак найчастіше підприємці, які вели розвідку, опиняються в більш вигідному становищі, ніж ті, хто цього не робив. Мудро сказано: «Хто попереджений – той озброєний». Незважаючи на те що існування світового ринку – реальність, до добровільного обміну досвідом, ресурсами й технологіями ще далеко. У сучасному світі боротьба за ресурси й ринкові частки, життєво необхідні бізнесу, загострюється дедалі більше, часто набуваючи навіть жорстоких форм. Конкуренція в світі зростає постійно, а отже, конкурентна розвідка при грамотному застосуванні може стати вирішальним чинником успіху організації, якій в майбутньому загрожує криза.

Конкурентна розвідка однозначно необхідна, хоч і не є панацеєю. Вона є тим аналітичним інструментом, без застосування якого часто неможливо досягти успіхів у бізнесі. Завдяки їй можна вирішити низку важливих завдань, як-от:

1)  підвищення ефективності функціонування бізнесу, передусім за рахунок усвідомленого прийняття обґрунтованих раціональних рішень як на стратегічному, так і на тактичному рівнях;

2)  виявлення сприятливих і ймовірних для підприємництва можливостей, які компанія без конкурентної розвідки могла б просто втратити;

3)  допомога службі безпеки організації у плані визначення слабких місць і виявлення спроб незаконного отримання конфіденційної корпоративної інформації конкурентами;

4)  виконання функції контролю за ризиками, що дозволяє організації ефективно мобілізувати свої сили у відповідь на швидкі негативні зміни та загрози.

Якщо конкурентна розвідка проводиться систематично і свідомо, за підтримки керівництва, то у співробітників з’являється відчуття захищеності, підсвідомої впевненості в тому, що доля їх компанії знаходиться в їх власних руках і вони не стануть жертвами обставин, підступних дій конкурентів або кризових явищ. З огляду на це функція конкурентної розвідки має стати складовою загальної структури функціонування організації. Сама по собі розвідка є абстракцією, але її застосування – справжня реальність. Розвідка суттєво впливає на кінцеві результати діяльності компанії, що відображається в балансі та річному звіті про прибутки і збитки.

Цілі застосування конкурентної розвідки:

* випередження конкурентів на конкурсах, оглядах і тендерах;
* оцінювання потенційних ризиків і найбільш ймовірних сприятливих можливостей при інвестиціях, капіталовкладеннях;
* випередження або значне зниження ефективності маркетингових кампаній конкурентів за допомогою продуманих превентивних заходів, розроблених на основі даних конкурентної розвідки;
* отримання найбільших вигод від злиття і поглинання.

Конкурентна розвідка з'явилася як складова державної розвідки. Коротко, але ємко охарактеризувати конкурентну розвідку можна як постійну, циклічну послідовність дій, у результаті яких з'являються дані, що становлять цінність для роботи та прийняття управлінських рішень. Фахівці з питань конкурентної розвідки виокремлюють п'ять етапів, які в сукупності зазвичай називають розвідувальним циклом обробки інформації.

Перший етап – визначення мети, яку хоче досягти фірма завдяки застосуванню конкурентної розвідки.

Другий етап – власне процес збору інформації в рамках окресленого завдання. Методика та способи збору інформації залежать від досвіду, фаховості та креативності мислення особи, яка цим займається.

Третій етап – аналіз, обробка та оцінка добутої інформації.

Четвертий етап – сортування одержаних висновків і акумулювання на їх основі даних, які необхідні для управлінського рішення або мають вплив на його вироблення.

П'ятий етап – отримання кінцевого продукту тим, для кого він створювався.

Якщо конкурентна розвідка проводиться послідовно, з дотриманням кожного етапу, то результат завжди виправдовує докладені зусилля.

Для введення конкурентної розвідки в структуру організації найчастіше використовуються такі підходи:

1.  «Вертикально орієнтований» підхід. Ініціатором виступає керівництво фірми. Саме воно приймає рішення про створення відділів конкурентної розвідки. Після цього здійснюється розподіл прав і обов'язків, унаслідок чого підрозділи конкурентної розвідки отримують право брати участь у процесі прийняття рішень в компанії.

2.  «Еволюційний» підхід. Найбільш часто застосовуваний. Сам процес є настільки послідовним, що видається затягнутим. Зазвичай усе починається з появи в компанії бібліотеки, комп'ютера та просунутого фахівця з високим рівнем загальної освіти, творчим мисленням, непересічними здібностями у сфері економіки та програмування. Згодом звичайна стандартна обробка інформації, отриманої різними шляхами без особливої мети всередині фірми, переростає в активний збір конкретно визначених даних, що своєю чергою переростає в справжню конкурентну розвідку. Дуже часто збирачами такої інформації є колишні співробітники державної розвідки, які по закінченню служби подалися в комерційні структури та переключилися із забезпечення загальнонаціональних інтересів на просування бізнес-інтересів.

3.  Підхід «ентузіастів». Реалізується у разі несподіваної появи ентузіаста, який займеться конкурентною розвідкою. Хоч і рідко, але таке трапляється. Звісно, без кваліфікованого, добре мотивованого й зацікавленого персоналу не обійтися.

Незалежно від способу впровадження служби конкурентної розвідки необхідними умовами є: визнання служби конкурентної розвідки керівництвом компанії і всебічне сприяння.

Труднощі, які виникають на шляху створення підрозділу конкурентної розвідки:

відсутність досвіду ведення конкурентної розвідки (якщо за справу беруться не колишні розвідники);

скромний, а то й зовсім мізерний бюджет;

на перших етапах зазвичай штат підрозділу складається лише з одного працівника, у розпорядженні якого є лише прості й дешеві ресурси та інструменти і якому одноосібно доводиться реалізовувати весь розвідувальний цикл.

Завжди виникає питання: хто має займатися розвідувальною діяльністю – людина, яка працює в організації і особисто знає її специфіку, або запрошений фахівець? Кожен випадок індивідуальний, універсальної моделі не існує. Проте досвід доводить, що кращою кандидатурою є співробітник компанії, який до того ж має уявлення про специфіку ведення конкурентної розвідки.

**2.  Методи і принципи конкурентної розвідки.**

Бенчмаркетинг починається з конкурентної розвідки, оскільки суттєві поліпшення досягаються в результаті порівняння власної діяльності з діяльністю конкурента. В ідеалі у ході бенчмаркетингу розвідка використовується на всіх етапах.

При цьому служба конкурентної розвідки спрямовує свої зусилля у двох напрямках:

1) на виявлення тих параметрів і критеріїв діяльності (бізнес-процеси, технології, правила, організація тощо), за якими конкуренти випереджують вашу компанію;

2) на знаходження тих, хто випереджає вже конкурентів за тими самими позиціями.

Бенчмаркетинг, конкурентна розвідка й маркетинг перетинаються, поєднуються, мають справу з однаковими проблемами, але все-таки різняться. Де закінчується конкурентна розвідка, там починається маркетинг, це виявляється у відстеженні загальних ринкових тенденцій. Конкурентна розвідка працює з конкретними суб'єктами. Існують також прикордонні сфери, які є своєрідною зоною спільних дій і де конкурентна розвідка працює у взаємозв'язку з маркетингом.

Можлива ситуація знаходження одного постійного партнера, який сам пропонує напрямок співпраці та запозичення цінного досвіду. Такі ситуації трапляються досить рідко, передусім вони притаманні міжнародним ринкам. Для більшості дрібних і середніх підприємств такий сценарій нереалістичний. Варто розуміти, що нерозумно витрачати сили і час на конкурентну розвідку, коли партнер сам пропонує відкрити доступ до своїх таємниць за певну плату на договірній основі. У цьому випадку на перший план виходить тонка інформаційна гра з конкурентом, що вимагає обережності. Може статися так, що партнера по бенчмаркінгу доведеться тримати в невіданні стосовно справжнього стану своїх власних справ. Така ситуація виникає, коли домовленість про запозичення досвіду було укладено з компанією, яка може стати прямим конкурентом.

Для маленьких фірм, які займають свою нішу на ринку, є можливість «зігрітися в променях чужої слави». Дуже часто великі компанії з певною маркетинговою вигодою (створення іміджу, реклама бренду тощо) оприлюднюють деякі свої таємниці. Відтак абсолютно безкоштовно можна отримати й використати на свою користь потрібну інформацію і тим самим виділитися серед інших дрібних фірм-конкурентів.

Якщо в результаті запозичення досвіду підприємство отримало істотно кращі результати, ніж партнер по бенчмаркінгу, він не повинен про це знати. Ще більш закритою має бути інформація, чому так сталося. Так само партнерові не варто знати і про те, що в результаті запозичення досвіду ваше підприємство не досягло очікуваних результатів.

Сутність тонкої інформаційної гри полягає в тому, щоб вжити всі необхідні профілактичні заходи, спрямовані на унеможливлення витоку інформації про справжні результати бенчмаркінгу і даних конкурентної розвідки. Бенчмаркінг є не безкорисливою дружбою чи благодійністю, а різновидом комерційної угоди з особливими умовами та цілями, що вимагають неухильного дотримання власних інтересів. Водночас важливо налагодити та зберегти гарні стосунки з партнером. І тут на допомогу мають прийти психологи і фахівці з мистецтва спілкування.

Поширення бенчмаркінгу посприяло створенню особливих умов для проведення конкурентної розвідки та встановлення специфічного інформаційного середовища. Чужий досвід, накопичений у бенчмаркінгу, полегшує роботу фахівців із конкурентної розвідки.

При досягненні домовленості про запозичення досвіду конкурентна розвідка теоретично виявляється непотрібною. Але саме цей момент у процесі бенчмаркінгу дуже важливий. Підрозділ з конкурентної розвідки має завчасно з'ясувати, чи не прагне конкурент продати застарілу технологію або знайомі організаційні рішення, і схвалити проведення бенчмаркінгу.

Складністю для служби конкурентної розвідки є те, що отримання конфіденційної інформації про конкурентів здійснюється не за рахунок бенчмаркінгу, а за допомогою інших напівлегальних методів або не зовсім етичних способів. У такій ситуації керівництво або встановлює певні межі дозволеного й недозволеного, або, навпаки, дає своїм співробітникам повну свободу дій.

**3.  Інструменти й технологія конкурентної розвідки.**

Для того щоб розуміти свого конкурента, потрібно визначити його сильні та слабкі сторони, виявити схему його дій. Не варто тішити себе ілюзіями, що ситуація на ринку змінюється сама по собі – конкурентна розвідка доводить зворотне. На зміну ситуації впливають і конкуренти, причому діють вони не спонтанно, а продумано і свідомо.

Розвідувальна інформація характеризується саме цільовою спрямованістю. Це відомості, необхідні для вибору шляху чи прийняття конкретного рішення. Конкурентна розвідка займається вивченням тільки змін. У ситуації, коли на ринку все спокійно і жодні показники не змінюються, конкурентна розвідка тільки перевіряє, чи так це насправді, аби уникнути прикрих несподіванок і своєчасно відстежити чинники, здатні вплинути на майбутні зміни цін і асортименту.

Знання з економічної теорії практичної користі не мають. Ця наука потрібна лише як основа, але реальної допомоги від неї для конкурентної розвідки немає через існування загальних методологічних розбіжностей. Конкурентна розвідка шукає те, що виходить за рамки фундаментальних досліджень економічної науки як теоретичної дисципліни.

В академічних дослідженнях якість отриманих результатів тим вища, чим довший часовий ряд; в дослідженнях з конкурентної розвідки все навпаки.

Розвідка починається тоді, коли чітко зрозуміло, що потрібно шукати або розвідувати. Проте надлишки зібраної інформації також можуть стати в пригоді. Великий обсяг нецільової інформації негативно позначається на виконанні конкретних завдань. Накопичення інформації не повинно виходити в роботі на перший план, інакше підрозділ конкурентної розвідки просто втратить своє значення та виявиться марним. Більшу частину зусиль і ресурсів потрібно витрачати на виконання конкретних завдань. Конкурентна розвідка – звичайна робота, яку має виконуватися своєчасно.

Роботу в конкретно визначених напрямах і відповідно до поставленої мети прийнято вважати розвідувальним циклом. Спочатку перед співробітниками відділу конкурентної розвідки ставиться конкретне завдання, після цього відбувається збір цільової інформації, потім – її ретельний аналіз, останнім етапом є надання рекомендацій керівництву. На практиці іноді буває, що одержані дані вигідно надати навіть конкурентам (звісно, попередньо і відповідним чином їх переробивши).

Уся конкурентна розвідка базується на певних принципах, а саме:

існуюча на ринку ситуація є не результатом природного перебігу подій, які можна передбачити, розрахувати, визначити, а спровокована діями конкурентів, які й досліджує конкурентна розвідка в максимально стислі строки;

перед розвідкою необхідно завжди ставити чіткі завдання, цим займаються уповноважені керівники фірми-замовника. Це вже, так би мовити, 50% успішного результату;

потрібно створити банк даних про основних конкурентів і забезпечити його постійне поповнення. Це дозволить увесь час перебувати в курсі подій і грамотно планувати оперативну та стратегічну політику організації;

необхідно проводити аналіз слабо пов'язаних між собою коротких часових відрізків і дій конкурентів, які вони в цей період здійснюють. Досить складний і трудомісткий процес, що вимагає від співробітників підрозділу конкурентної розвідки уважності, скрупульозності й досвіду подібної роботи.

Особливість сучасної конкурентної розвідки полягає у сприянні позиційній конкурентній боротьбі, запобіганні негативним наслідкам дій конкурентів і відбитті їх атак. Проблема полягає в тому, що дуже часто фірми втрачають можливість самостійно готувати результативні наступи на своїх конкурентів з метою їх випередження і завоювання великих секторів ринку. У конкурентній розвідці основні зусилля мають спрямовуватися на побудову ефективної картини, а не на з’ясування справжнього стану справ, оскільки це не під силу практично нікому з огляду на значну мінливість ринку.

**4.  Промислове шпигунство.**

Промислове шпигунство в сучасному його розумінні є «подарунком» минулого століття. Воно буде реальною загрозою доти, доки на планеті існуватиме людство. Промислове шпигунство трактують як незаконну передачу технології, даних або матеріалів. Однак передача не завжди є промисловим шпигунством. При промисловому шпигунстві для передачі технології часто використовуються недбалість відповідальних осіб, незаконні перевезення, коли адресатом є підставний одержувач тощо. Звісно, ніхто не хоче бути жертвою підступних дій, а тим більше опинитися в програші, тому популярність промислового шпигунства дедалі зростає.

Своїм корінням промислове шпигунство сягає глибокої давнини. Так, наприклад, шовк в стародавньому світі коштував дуже дорого та дуже високо цінувався. Єдиним виробником і експортером шовку був Китай. Секрети виробництва шовку суворо охоронялися. Через обмежені поставки тканини ціни на шовк часто були завищені необґрунтовано. Крім того, перевезення тканин було дуже небезпечним, вимагало значних фізичних, матеріальних і часових витрат. Ситуація змінилася після візиту до римського імператора Юстиніана перських ченців. Після довгих умовлянь і солідної винагороди процес виробництва шовку був розсекречений. Юстиніан роздобув і тутові дерева, і шовкопрядів, які були завезені в Рим контрабандою в порожніх посохах. Юстиніан озолотився, а Китай зазнав серйозних втрат на зовнішньому ринку.

У більш пізній період американські колоністи мали потребу у фабричних товарах з Англії. В обмін колоністи змушені поставляти життєво важливу для функціонування власної промисловості сировину, деревину та сільськогосподарські продукти, а також дорогу бавовну й тютюн. Колонії завжди втрачали прибуток, оскільки Англія контролювала ринок. Ціни на імпортовані товари й текстильні вироби для американців були непомірно високими. Англія своєю чергою не хотіла втрачати свої ринки збуту, через що було накладено заборону на еміграцію фахівців з виробництва текстилю до Америки, а також експорт фабричного обладнання. Так тривало доти, доки такий собі Семуель Слейтер не заснував текстильну фабрику в Новому Світі. Сталося це в 1789 році. Цей період вважається американською промисловою революцією.

Ще одним яскравим прикладом є каучук, монопольним правом на виробництво якого до початку XX ст. фактично володіла Бразилія. Бразильська економіка не сильно залежала від каучукової промисловості, хоча завдяки їй значною мірою вдалося забезпечити певний рівень національного процвітання та повну зайнятість. Споживання каучуку у світі безперервно зростало. Попри сувору заборону бразильської влади на експорт каучуконосів, до Англії вдалося нелегально вивезти з країни-монополіста кілька рослин. Англійські агрономи культивували каучуконосні рослини в теплицях і вивчали особливості їх вегетації та вирощування. Згодом каучуконоси почали вирощувати в Малайї, що входила до складу Британської імперії, оскільки її клімат виявився для цього найбільш придатним. Незабаром малайський каучук потіснив бразильський на світовому ринку.

Довгу історію застосування шпигунства з метою підвищення ліквідності й надійності позик або фінансових резервів мають і європейські банківські установи. Прийнято вважати, що банкірський дім Ротшильдів (філії існували у Франкфурті, Лондоні, Парижі, Відні та Неаполі) налагодив одну з найбільших систем розвідки свого часу. Процес був продуманий та організований настільки чітко, що під час Першої світової війни секретні лінії зв'язку Ротшильдів діяли швидше, ніж зв'язок країн-учасниць війни. Банк Ротшильда в Лондоні, наприклад, отримував доповіді з фронту раніше, ніж прем'єр-міністр по офіційних каналах. Окрім того, розроблена система включала ретельне спостереження за урядовою та діловою активністю. При цьому застосовувалися як офіційні методи, так і приховане шпигунство із використанням спеціальних зашифрованих позначок, що слугували певним сигналом якійсь особі про рух капіталу.

Американським корпораціям так само довелося стикнутися з фактами промислового шпигунства, хоча вони намагаються це не розголошувати. Результати кількох останніх досліджень в цій сфері показали, що існує цілий ряд обґрунтованих причин для приховування фактів існування протизаконної діяльності. Крім того, слухання в суді та покази свідків роблять підприємство ще більш вразливим і призводять до розкриття промислових секретів. Однак корпорації, які займаються промисловим шпигунством, ніколи не розголошують відомості про успішно проведені операції, а тим більше – про їх результати, побоюючись за свою репутацію. Промислове шпигунство вищого ґатунку взагалі залишається невиявленим.

Промислове шпигунство є формою недобросовісної конкуренції, яка існує на всіх рівнях економіки, починаючи від малих підприємств і закінчуючи цілими державами.

Сутність промислового шпигунства полягає в тому, щоб наздогнати конкурента в максимально стислі строки, заощадивши при цьому значні кошти, або не допустити відставання від конкурента в майбутньому, використовуючи розроблену ж ним секретну й перспективну технологію, а також щоб вийти на нові для підприємства ринки.

Подібна ситуація, цілі та завдання характерні так само і для міждержавної конкуренції, головна відмінність полягає лише в масштабах і проблемах національної безпеки.

Промислове шпигунство відрізняється від конкурентної розвідки тим, що воно є свідомим і цілеспрямованим порушенням норм чинного законодавства (особливо кримінального), тоді як конкурентна розвідка носить легальний характер.

*Основні інструменти промислового шпигунства:*

підкуп (осіб, які об'єктивно можуть надати закриту інформацію, передати документацію або зразки продукції, в яких є зацікавленість);

шантаж (стосовно тих самих осіб);

викрадення (документів в будь-якому вигляді, обладнання або зразків продукції);

диверсія (дії, здійснювані з метою тимчасового або повного виведення з ладу виробів, людей або підрозділів конкурента);

таємне незаконне проникнення на територію підприємства конкурента;

введення «своєї» людини в організацію або країну конкурента з метою отримання доступу до інформації або продукції, які є предметом комерційної або державної таємниці;

викрадення інформації за допомогою незаконного використання відповідних технічних засобів (прослуховування чужих телефонних ліній, незаконне проникнення в чужі комп'ютерні мережі тощо).

Промислове шпигунство існує дуже давно і ніколи не втрачає своєї актуальності в силу високої ефективності. Це потужний інструмент забезпечення та захисту власних інтересів.

Французький дослідник методів конкурентної розвідки та промислового шпигунства М. Денюзьєр висловив таку думку: «Сучасна наукова, промислова й економічна інформація здебільшого легкодоступна. 95% даних, що Вас цікавлять, можна отримати зі спеціальних журналів і наукових праць, звітів компаній, внутрішніх видань підприємства, брошур і проспектів, які роздають на ярмарках і виставках. Мета розвідника – роздобути ще 5% інформації, у якій і криється фірмовий «секрет», «таємниця майстерності».

**Питання для самоконтролю**

1. Розмежуйте поняття «конкурентна розвідка» і «промислове шпигунство». Укажіть основну принципову відмінність між ними.
2. Розкрийте передумови виникнення конкурентної розвідки та промислового шпигунства.
3. Пригадайте факти застосування конкурентної розвідки та промислового шпигунства в давні часи.
4. Розкрийте спектр завдань конкурентної розвідки та промислового шпигунства.
5. Перерахуйте методи і принципи конкурентної розвідки.
6. Розкрийте особливості організації роботи підрозділу конкурентної розвідки.
7. Поясніть роль конкурентної розвідки в розвитку бенчмаркетингу.
8. Перерахуйте основні інструменти промислового шпигунства.
9. Назвіть переваги й небезпеки промислового шпигунства.
10. Які чинники обумовили стрімкий розвиток і активне застосування конкурентної розвідки та промислового шпигунства?

**Лекція 6. Оцінка середовища при бенчмаркетингу**

**План**

1.Оцінка ступеня лояльності та задоволеності споживачів.

2.  Оцінка роботи персоналу і ступеня обслуговування клієнтів.

3.  Оцінка системи мотивації.

4.  Оцінка ефективності маркетингу.

*Основні терміни та поняття:* лояльність споживача, задоволеність споживача, постійний клієнт, потреба, якість послуг, система управління якістю, мотивація, продуктивність, результативність, ефективність, відносна ефективність, абсолютна ефективність.

**1.  Оцінка ступеня лояльності та задоволеності споживачів.**

Під лояльністю розуміється загальне позитивне ставлення до всього, що можна віднести до діяльності організації: це продукція і послуги, що надаються, вироблені або продаються цією організацією, а також імідж самої організації, її персонал, торгова марка тощо. Лояльним споживачем вважається той, хто тривалий час надає перевагу товару (товарам) певної компанії. Особи, які повторно звертаються до товарів або послуг однієї і тієї ж компанії, належать до категорії постійних клієнтів.

Позитивні відчуття й позитивний досвід від споживання чи покупки вподобаного продукту (послуги) є однією з важливих основ лояльності.

Саме лояльність клієнтів до тієї чи іншої компанії є основою стабільного обсягу продажів. Лояльність впливає на прибуток організації, а кожна наступна покупка сприяє розвитку компанії. Найбільшу цінність (фінансову) для компанії становлять так звані довгострокові споживачі. Вони не тільки здійснюють більшу кількість покупок, а й менш чутливі до зміни цін і здатні залучити нових споживачів до улюбленої ними торговельної марки. Крім того, відсутні первинні стартові витрати на завоювання їх споживчої лояльності.

У деяких сегментах бізнесу збільшення чисельності довгострокових споживачів усього на 5% сприяє зростанню прибутку на 100%. Для збільшення кількості довгострокових (постійних) клієнтів розробляються цілі системи різноманітних бонусів, знижок тощо.

Відчуття задоволеності є основою лояльності. Важливим завданням компанії є виявлення ступеня задоволеності споживачів товаром або послугою. Відповідно всіх споживачів можна розподілити на п'ять категорій:

1)  украй незадоволені;

2)  незадоволені;

3)  нейтральні;

4)  задоволені;

5)  цілком задоволені.

Окрім того, споживачів поділяють на два типи – «правильні» (цільові) та «неправильні». Перед компанією стоїть завдання задоволення потреб перших з фінансовою вигодою для себе. Стосовно останніх, то їх потреби з позитивним фінансовим результатом для себе компанії, як правило, задовольнити не вдається. Наявність у споживчій структурі неправильних споживачів є результатом погано організованого процесу з утримання постійних і залучення нових споживачів. Відтак організації важливо мати чітке уявлення про свою споживчу кон'юнктуру і не марнувати часу на «неправильних» споживачів.

На рівень задоволеності споживачів впливають різні чинники. Найбільше значення мають такі:

* продукція або послуги повинні містити очікувані споживачем основні характеристики всіх конкурентів компанії;
* обслуговування продукту та його забезпечення мають підпорядковуватись основній системі;
* компанія повинна мати можливість компенсувати збитки споживачам;
* можливості компанії повинні задовольняти індивідуальні запити споживачів, диференціювати товар.

Дослідження рівня задоволеності дозволяють організації отримати значний обсяг необхідної інформації, проте цього недостатньо для вироблення стратегії або просування на ринок нової продукції (послуг). Для визначення потреби реальних, потенційних і колишніх споживачів компанії необхідно скористатись додатковими методами:

1.  Визначення індексу задоволеності споживачів. Це дозволяє менеджерам визначити ставлення споживачів як до організації в цілому, так і до певного продукту (послуги). Одержуваний показник має кількісну оцінку, що дає можливість зіставлення даних.

2.  Встановлення зворотного зв'язку зі споживачем (скарги, побажання, питання, коментарі тощо). Без знання суті проблеми її вирішення неможливе.

3.  Дослідження ринку шляхом його оцінки самим споживачем. Для цього організації витрачають значні кошти й залучають до опитування досвідчених фахівців. Компанії важлива думка не тільки задоволених споживачів, але й тих, хто розчарувався та віддав перевагу продукції (послугам) конкурентів.

4.  Сплановані стратегічні дії. На стадії виробництва свого продукту завбачливі компанії активно працюють у напрямку залучення можливих майбутніх споживачів.

Кожна компанія так чи інакше стоїть перед вибором – переманювати споживачів чи утримувати. Відомо, що утримувати наявних споживачів набагато дешевше, ніж залучати нових. Зниження витрат на управління відносинами зі споживачами дозволяє збільшити норми прибутку. Лояльні споживачі не просто купують товари (послуги), а ще й рекомендують їх своїм знайомим. Компанія, кінцевою метою якої є банальне «зняття вершків», явно програватиме компанії-конкуренту, яка заздалегідь подбала про управління лояльністю споживачів. Компанії, які вдаються до переманювання клієнтів, мають подбати і про їх утримання. Відтак кожна компанія має чітко усвідомити важливість споживчої лояльності та навчитися утримувати клієнтів шляхом управління їх лояльністю з її подальшим зміцненням.

Практичним інструментом, який допомагає організаціям встановити цілісну систему управління та прийняти необхідні рішення для досягнення успіху є Модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM Business Excellence Model). Вона ґрунтується на чітко визначених принципах. Для досягнення позитивного результату потрібно, щоб:

1) компанія орієнтувалася на споживача (необхідно розуміти споживчі вимоги, вимірювати ступінь задоволеності споживачів);

2)  налагоджувалися партнерські відносини з постачальником;

3)  велась постійна робота з персоналом (формування довіри до компанії, розкриття творчого потенціалу персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу);

4)  концентрувалась увага на процесах і фактах;

5)  впроваджувались нововведення і безперервні поліпшення;

6) оцінювалось лідерство та єдність цілей (лідери не тільки формують структуру компанії, але і грамотно використовують наявні ресурси для досягнення досконалості, стратегія компанії структурована і систематизована, всі види діяльності піддаються ретельному оцінюванню);

7) була відповідальність перед суспільством (дотримання всіма членами та структурами компанії норм етики, законів і внутрішнього розпорядку);

8) фокусування на результатах для споживача (сприйняття споживачами компанії загалом, її продукції (послуг), сервісного обслуговування; лояльність споживачів).

Окрім того, необхідними є:

* орієнтування на результат для персоналу (задоволеність співробітників компанії, їх мотивації та ін.);
* орієнтуватися на результат для суспільства (функціонування компанії як члена суспільства з усіма правами та обов'язками);
* оцінювання ключових результатів власної діяльності (темпи зростання, виконання бюджету, прибуток тощо).

Існує єдина модель задоволеності споживачів, універсальність якої полягає в її легкій адаптації до специфіки певної компанії в будь-якій галузі. Організація отримує можливість визначення свого поточного становища на ринку, виявлення чинників впливу на утримання споживачів, розробки стратегії підвищення лояльності.

Дослідники обирають так звані зрілі галузі, де споживачі вже певний час мали досвід використання товарів (послуг), а отже, можна визначити споживче ставлення. Дослідження задоволеності та лояльності споживачів різних секторів економіки проводяться в рамках загальноєвропейського проекту EPSI Rating. Швеція як лідер проекту започаткувала нові дослідження, зокрема вимірювання індексу задоволеності персоналу організації. Вищим досягненням прийнято вважати складання залежності задоволеності споживачів від задоволеності персоналу компанії досліджуваної галузі. Все більшої популярності нині набувають проекти, спрямовані на досягнення максимального добробуту за допомогою максимального рівня соціальної відповідальності та прибутків компаній на основі управління задоволеністю.

Практика проведення досліджень засвідчила, що все частіше попереду виявляються ті організації, які почали дослухатися до своїх споживачів, зайнялися формуванням їх майбутніх очікувань, намагаються завоювати їх відданість і прихильність.

**2.  Оцінка роботи персоналу і ступеня обслуговування клієнтів.**

Для системи управління якістю дуже важлива оцінка роботи персоналу, рівня обслуговування клієнтів, якості товарів (послуг). Вона дозволяє:

* здійснити контроль за якістю обслуговування клієнтів;
* обрати й підготувати аналізовану базу та прийняти необхідні рішення у сфері управління;
* відстежити зворотний зв'язок.

Для прикладу розглянемо управління якістю в сфері послуг. У цій сфері потребують вирішення такі завдання, як розробка єдиної комплексної методології оцінки якості обслуговування, налагодження системи статистичного обліку й аналізу параметрів оцінки та ін. Методика має включати в себе дві групи параметрів – кількісні та якісні. Перші допомагають оцінити результати надання послуги, а другі – процес надання послуги. У ході аналізу якісних показників створюються системи їх оцінки та проводиться внутрішній (зовнішній) бенчмаркетинг компанії, що має розгалужену філіальну мережу. Причому здійснити зовнішній бенчмаркетинг за якісними показниками набагато легше, ніж внутрішній, оскільки компанії-конкуренти характеризуються високим ступенем транспарентності за якісними показниками. Їх характеристики можна оцінити за допомогою проведення так званих рейдів і опитувань.

Задоволеність споживачів – широке поняття. Воно включає в себе і якість самої послуги. У різних джерелах згадується методика оцінки якості послуг SERVQUAL, яка використовується з 1985 року. Її основою є анкета з 22 пар питань, що згруповані за п'ятьма параметрами:

1) надійність;

2) чуйність;

3) переконливість;

4) співчутливість;

5) відчутність.

Також поширеною є методика розрахунку задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index – CSI), розроблена фахівцями Стокгольмської школи економіки. Індекс задоволеності споживачів розраховується за допомогою індивідуального інтерв'ювання. Одержані результат слугують одним із параметрів довгострокового прогнозу прибутковості компанії. Індекс дозволяє чітко відстежити чинники та мотиви споживчої задоволеності, лояльності. Застосовувана методика розрахунку CSI базується на проведенні опитувань споживачів з розподілом їх за секторами економіки, а потім виділенням лідерів у досліджуваній галузі.

Важливим аспектом цієї методики є складання анкети з її подальшим заповненням та обробкою одержаних даних. Відмітною особливістю методу є джерело отримання інформації (анкета). Анкета заповнюється не самими клієнтами, а менеджерами з якості після проведення регулярних рейдів по точках продажів. Це дозволяє напрацювати комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Спосіб анкетування обраний невипадково. Справа в тому, що анкетування самих споживачів не дає високої результативності, оскільки споживач не завжди зголошується на опитування та заповнення анкет. Одержані відомості не завжди відзначаються достовірністю. Крім того, споживач не зацікавлений в кінцевому результаті анкетування й неохоче відповідає на ті питання, за якими можна визначити репрезентативність вибірки (професія, соціальний статус, рівень доходу тощо). На відміну від клієнта, менеджер з якості безпосередньо зацікавлений у результатах дослідження. Він добре знає, як оцінювати показники та виявити ступінь якісних параметрів послуг, що надаються.

При створенні методик оцінки якісних параметрів слід враховувати конкретизацію сфери їх застосування. Відомі єдині принципи розробки часто слугують прототипом для створення власної методики оцінки якості в будь-яких сферах сервісного обслуговування.

Детальніше систему якісних параметрів оцінки якості доцільно розглянути на прикладі роздрібних банківських послуг. В Україні ринок банківських послуг (у тому числі і роздрібних) з точки зору розвитку напрямків управління якістю має значний потенціал. І це попри надмірну турботу комерційних банків про якість власних активів, а не про якість сервісу. Необхідність оцінки якості роздрібних банківських послуг викликана високою конкуренцією серед банків. Причому підхід до оцінки якості обслуговування корпоративних клієнтів повинен бути дещо іншим, оскільки, обираючи банк, керівництво компанії прагне отримати вигоди матеріального характеру та задоволення фінансових потреб своєї компанії. Відтак конкурентна боротьба між банками ведеться в основному не за рахунок підвищення якості послуг і сервісного обслуговування, а за рахунок вигідних фінансових умов для споживачів.

У розглядувану методику входять чотири групи якісних показників, визначених на таких характеристиках продажів роздрібних банківських послуг, які впливають на реакцію споживачів:

1)  просторові показники – допомагають охарактеризувати умови надання або саму послугу;

2)  інформаційні показники – відображають рівень поінформованості споживачів;

3)  професійні показники – відображають рівень пропонованого споживачам сервісу, тобто рівень кваліфікації та професійної підготовки обслуговуючого персоналу;

4)  претензійні показники – являють собою самостійну групу і використовуються для збору й аналізу одержуваної інформації за претензіями та відгуками споживачів.

Характеристики необхідно деталізувати таким чином, щоб їх оцінка при складанні анкети була максимально однозначною, а суб’єктивний чинник мінімізований. Тепер докладно розглянемо кожну групу показників, потім визначимо основні параметри їх оцінки, що використовуються для загального анкетування.

1.  «Якість навколишнього середовища» (просторові показники), оцінка якого проводиться менеджером в результаті проведення регулярного моніторингу якості обслуговування споживачів. Використовувані в анкеті параметри групуються в загальну оцінку просторових показників. Під параметрами «якості навколишнього середовища» розуміють:

а) зовнішній вигляд будівлі (наскільки точки продажів вирізняються на загальному фоні інших будівель, благоустроєні території навколо будівлі, де знаходиться точка продажів);

б) інформаційне оформлення (вивіски, рекламні покажчики тощо);

в) оформлення внутрішнього простору приміщення точки продажів (чи відповідає колірне рішення приміщення корпоративному стилю компанії, наскільки сучасним є його внутрішній дизайн, наскільки розміщення робочих місць персоналу зручне для споживачів, тобто рівень організації клієнтського простору).

Оцінка просторових показників коригується з урахуванням впливу претензійних показників, як-от:

а) позитивні (негативні) відгуки споживачів стосовно оформлення та організації клієнтського простору;

б) функціональність розміщення робочих місць персоналу відповідно до виконуваних ними обов’язків на різних етапах надання тих чи інших послуг (споживачі відчувають незручність, якщо фахівці занадто віддалені один від одного або знаходяться на різних поверхах).

Згідно з проведеним аналізом одержаної інформації підсумкова оцінка групи або підвищується (переважають позитивні відгуки), або знижується (переважають негативні відгуки). Групі просторових показників (при підрахунку загальної оцінки якісних показників) присвоюється ваговий коефіцієнт, який відображає важливість цих показників для компанії.

2.  Дослідження, що проводяться з метою оцінки якості обслуговування, нерідко ігнорують або приділяють недостатньо уваги інформаційним показниками як одному з параметрів оцінки. Не слід забувати, що інформаційне забезпечення також впливає на оцінку клієнтами якості обслуговування.

Якість інформаційного забезпечення оцінюється з урахуванням таких характеристик:

а) інформація про функціонування точки продажів (час обслуговування, місцезнаходження тощо), наявність якої дає споживачеві можливість відчувати себе впевнено, вільно орієнтуватися при першому й наступних відвідуваннях точки продажів;

б) інформація про послуги компанії (забезпечення споживачеві вільного доступу до рекламних матеріалів з переліком послуг компанії та можливості забрати їх із собою тощо);

в) якість оформлення інформаційних матеріалів (наявність у точках продажів інформаційних стендів з рекламним матеріалом, оформлених відповідно до загального корпоративного стилю компанії).

При дотриманні точками продажу перерахованих вище характеристик якості інформаційного забезпечення у споживача з'являється можливість отримати необхідну інформацію про діяльність (послуги) компанії при першому відвідуванні, зорієнтуватися на місці, відчути впевненість. Завдяки рекламно-інформаційним джерелам (стендам, буклетам) споживач знайомиться з переліком послуг компанії та може прийняти рішення про придбання послуги, яка його зацікавила, без допомоги співробітника точки продажів. Це суттєво полегшує та прискорює обслуговування.

За результатами проведених регулярних моніторингів якості обслуговування і проводиться оцінка інформаційних показників. Вона може коригуватися з урахуванням вагових коефіцієнтів залежно від ступеня важливості показників, причому вплив претензійних показників неістотний, оскільки переважна більшість споживачів не вважає якість інформаційного забезпечення предметом для висловлення своїх претензій.

3.  Дані професійних показників можуть бути використані в анкеті на основі:

а) спостереження й аналізу рівня обслуговування споживачів;

б) записів, зроблених в журналі пропозицій, стосовно роботи персоналу;

в) збору й обробки інформації щодо споживчої реакції, отриманої з різних джерел (наприклад, з Інтернету або по «гарячій лінії»);

г) проведення рейдів з метою перевірки рівня обслуговування в точках продажів і подальшого включення отриманих результатів до підсумкового розрахунку.

При аналізі зібраної інформації оцінюються коректність, компетентність, доброзичливість персоналу, уміння співробітників компанії працювати з «важкими клієнтами», здатність уникати конфліктних ситуацій тощо. До системи параметрів оцінки можуть входити й інші характеристики надання послуг: своєчасне виконання операції, кількість гудків і швидкість зняття трубки телефону, кількість людей у черзі до співробітника тощо. Перераховані параметри не є якісними в «чистому» вигляді, оскільки прямий кількісній оцінці не піддаються, але прямо впливають на якість обслуговування в очах споживачів.

4.  Претензійні показники. На задоволеність споживачів якістю обслуговування впливає їх позитивна (негативна) реакція на професійність персоналу. Облік претензійних показників здійснюється шляхом коригування оцінки залежно від кількості та змісту відгуків споживачів.

До системи збору й обробки претензійної інформації клієнтів включаються: дані про реакцію споживачів, система заходів заохочення та дисциплінарного стягнення, загальна оцінка точки продажу, доступність інформації для споживачів, оцінка професійної підготовки персоналу і підвищення кваліфікації.

Відповідно до характеристик, наведених вище, розробляється анкета для менеджерів з якості та система балів, які присвоюються з урахуванням ступеня значення кожної характеристики в певній точці продажу. Бали проставляються після заповнення анкети. Потім проводиться їх коригування відповідно до результату аналізу претензійних показників. Далі виводиться загальний бал, точки продажу ранжуються в порядку спадання від загальної кількості набраних балів. Точка продажу, яка набрала найбільшу кількість балів, може стати для інших прикладом досягнення найбільшого рівня якості обслуговування споживачів за якісними показниками. Результати рейтингу можна використовувати при визначенні основних недоліків, пов’язаних з якістю обслуговування, для напрацювання заходів, спрямованих на їх усунення. Крім того, на підставі одержаних результатів (з можливою подальшою модифікацією якісних показників) і при проведенні бенчмаркінгового дослідження можна вийти на інший рівень якості обслуговування. Це особливо важливо для роздрібного бізнесу.

Пропонований спосіб анкетування не може слугувати фіксованим документом вимірювання якості. Зміст анкети можна змінювати. За відсутності зовнішніх чинників (зміни цілей, завдань діяльності точок продажів) ознакою необхідності оновлення та коригування параметрів оцінки є вирівнювання результатів анкетування в досліджуваних точках продажів. Бальна система оцінки дає можливість стимулювання самого принципу оцінки (перш за все підходить для конкретної компанії) на ранньому етапі. На більш пізніх етапах функціонування системи принципи оцінки якості посилюються (присвоюються нульові бали за недотримання встановлених вимог).

Загальний аналіз якості обслуговування споживачів представляють як систему кількісних і якісних показників з подальшим складанням комплексного рейтингу точок продажів. Розширення методології оцінки якості надання послуг можливе за рахунок опитувань споживачів і таких показників, як «якість для внутрішнього клієнта», якість взаємозв'язку підрозділів компанії. Анкета для проведення споживчого опитування передбачає єдиний підхід до її розробки, а також модифікацію питань різного ступеня конкретизації. Це буде залежати від того, в якій сфері послуг діє компанія. При розробці анкети увагу необхідно акцентувати не на традиційних питаннях, які передбачають оцінку якості обслуговування, що базується на суб'єктивній думці респондента, а на тих питаннях, відповіді на які можуть дати максимально об’єктивні характеристики якості обслуговування.

Для оцінки роботи персоналу та рівня обслуговування клієнтів є досить ефективна американська система Mystery Shopping («Таємний покупець»). Вона використовується для здійснення регулярного контролю за роботою співробітників компанії. «Таємний покупець» дає можливість оцінити якість обслуговування в компанії з точки зору споживачів, простежити за тими чи іншими змінами професіоналізму персоналу в його роботі з клієнтами. Варто завжди пам’ятати, що якість надаваних компанією послуг є важливою конкурентною перевагою. Відтак кожна точка продажу має докладати максимум зусиль для задоволення споживача. Поточна оцінка персоналу позитивно впливає на кінцеві результати діяльності.

Завдання, вирішенню яких сприяє поточна оцінка персоналу:

* розробка стандартів роботи;
* встановлення відповідності роботи співробітників запровадженим у компанії стандартам;
* виявлення сильних і слабких сторін співробітника;
* пошук засобів підвищення ефективності роботи персоналу;
* налагодження зворотного зв'язку в результаті застосування оціночного обстеження;
* пошук і виявлення співробітників для формування резерву, з подальшим їх підвищенням на посаді до старшого продавця.

Розглянемо принцип дії Mystery Shopping в торговій мережі. Насамперед потрібно чітко усвідомити, що застосування будь-якого методу оцінки персоналу є марною справою, якщо в самій компанії не розроблені власні правила та процедури їх виконання. Детальний опис процедур спілкування з клієнтами й певні внутрішні стандарти поведінки, згідно з якими і проводиться оцінка роботи співробітників (зовнішній вигляд, швидкість обслуговування споживачів, особистісні та професійні якості тощо), визначають той образ компанії, який формується у клієнтів. Результатом роботи продавця є ступінь задоволеності споживача, що своєю чергою залежить від стандартів обслуговування, прийнятих у компанії.

При розробці стандартів роботи персоналу торгового залу слід скористатися посадовими інструкціями продавців, а також результатами бенчмаркінгових досліджень підготовки таких стандартів. Способи оцінки продавців:

1)  проведення традиційних інспекторських рейдів (недолік цього способу – про перевірку майже завжди стає відомо заздалегідь);

2)  опитування клієнтів і покупців силами маркетингової служби компанії або шляхом залучення третьої сторони (недолік цього способу – при значних витратах часу і коштів одержана інформація не завжди буває достатньо повною).

Тому для оцінки рівня обслуговування компанії краще скористатися так званою пробною покупкою в рамках системи «Таємний покупець» (Mystery Shopping), перевага якої полягає в секретності й несподіваності перевірки. Для цього спеціально підготовлений агент робить покупку, після чого проводить оцінку рівня обслуговування відповідно до спеціально встановленої форми. Оскільки агент діє інкогніто, продавець не може здогадатися, що його перевіряють. Агент може зробити аудіо- або відеозапис усього процесу. Описаний метод допомагає оцінювати й контролювати якість сервісу, фірмовий стиль оформлення торгового залу, зовнішній вигляд і професіоналізм продавців, їх вміння вирішувати конфліктні ситуації тощо. При цьому Mystery Shopping обходиться компанії приблизно в пять-сім разів дешевше, ніж проведення моніторингу, спрямованого на отримання такої самої інформації.

Метод Mystery Shopping дозволяє не тільки встановити, чи дотримуються співробітники компанії стандартів роботи, а й здійснити ранжування продавців на кілька категорій:

* найкращі (їх робота повністю відповідає стандартам компанії);
* ті, яким необхідно пройти тренінги для підвищення свого професійного рівня;
* найгірші.

Завдання, вирішенню яких сприяє застосування технології Mystery Shopping («Таємний покупець»):

1) оцінка та контроль якості сервісу у власній компанії;

2) оцінка та контроль якості сервісу різних підрозділів мережі;

3) оцінка й аналіз якості обслуговування споживачів в компаніях-конкурентах;

4)  перевірка надійності дотримання партнерських угод. Оцінюється діяльність підприємств-партнерів щодо просування того чи іншого товару (послуги) на ринку, тобто визначається та виконання визначених угодою зобов'язань.

При застосуванні Mystery Shopping суб'єктивність оцінки зводиться до мінімуму, оскільки її проводить незалежний експерт. У Європі вартість послуг «таємних покупців» становить від 300 до 2000 євро на місяць.

**3.  Оцінка системи мотивації.**

Під системою мотивації розуміють матеріальні й нематеріальні стимули, а також мотиваційні впливи, використовувані фірмою для підтримки лояльності своїх співробітників і виконання ними більш якісно своїх функцій.

Для компанії дуже важливо сформувати систему мотивацій, до того ж зробити це не так вже й важко. Для цього необхідно не тільки створити умови, за яких у співробітників з'явиться можливість (а головне, бажання) досягати своєї мети, працюючи на добробут самої організації, але і зробити так, щоб цілі стали спільними.

Моделювання системи мотивації є одним з важливих методів вивчення реальної дійсності й поведінки об'єктів системи мотивації (співробітників) у тих умовах, в яких їм доведеться функціонувати. За впливом моделі системи мотивації на співробітників можна дослідити поведінку того чи іншого економічного об'єкта (компанії-конкурента) при змінюваних показниках його функціонування і визначити оптимальне поєднання чинників.

Вивчення системи мотивації конкурентів і моделювання власної системи передбачає побудову такої моделі системи мотивації, за допомогою якої можна буде вирішити низку завдань, спрямованих на підвищення зацікавленості співробітників і стимулювання бажання залишатися в організації.

Оптимізаційний підхід до системи мотивації дозволяє з величезної кількості варіантів рішень знайти найбільш оптимальний. Оптимізація системи мотивації дозволяє компанії:

підвищити результати роботи персоналу;

в оперативному порядку досягати цілей компанії;

зміцнити зв'язок зусиль з результатом, поєднати результати роботи співробітників не тільки з оплатою праці, а й з нематеріальним стимулюванням;

створити прозору систему винагороди праці;

звести до мінімуму плинність персоналу й вирішити проблему кадрового дефіциту;

домогтися значущих для організації результатів і стратегічних цілей;

досягти збалансованості витрат на матеріальне стимулювання;

поліпшити психологічну атмосферу в організації;

підвищити згуртованість колективу;

підвищити і зміцнити лояльність співробітників.

Змінювати систему мотивації необхідно поступово. Спочатку необхідно провести діагностику, тобто оцінити вмотивованість і мотиваційні установки співробітників компанії, відповідність наявної системи мотивації меті компанії, ефективність застосовуваних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, ефективність дотримуваного стилю керівництва. Потім потрібно розробити систему мотивації, а саме:

організувати систему матеріальної мотивації, яка змогла б забезпечити досягнення цілей компанії;

визначити розміри виплат (систему бонусів або премій);

розробити схему нематеріальних заохочень (умови праці, делегування, навчання і просування співробітників, стиль управління тощо);

розробити рекомендації, необхідні для формування соціального пакета, оптимізації бюджету на нематеріальне стимулювання співробітників;

запровадити нову або підтримати існуючу в компанії систему цінностей;

сформувати й використовувати суміжні системи управління персоналом;

налагодити системи оцінки та атестації, поточного контролю, постановки цілей і завдань.

Наступним кроком має стати впровадження, тобто розробка документів, зокрема і «Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання», необхідних для підтримки функціонування системи мотивацій у рамках трудового законодавства України; сприяння необхідним організаційним змінам; внутрішня PR-кампанія; проведення семінарів з питання управління мотивацією співробітників тощо.

Комплексна система мотивації включає в себе соціальний пакет і систему матеріальної мотивації. За допомогою ефективної комплексної системи мотивації компанія може:

досягати поставлених цілей, пов'язуючи успіхи співробітників у найбільш важливих для компанії сферах зі змінною частиною доходу;

утримати потрібних співробітників і при цьому ефективно для себе використовувати їх потенціал;

ввести такий соціальний пакет, за допомогою якого буде можливо управляти мотивацією співробітників, підвищити їх лояльність до компанії, створити систему корпоративних цінностей, підвищити ефективність праці.

Звісно, компанія має вивчати провідні мотиви своїх співробітників за професійними категоріями і проводити аналіз матеріальної та нематеріальної систем мотивації і того, наскільки вони відповідають поставленим цілям і завданням. Водночас, розробляючи стратегію і загальні принципи матеріальної та нематеріальної систем мотивації, не слід забувати про загальну соціальну політику компанії. Формуючи нові критерії оцінки ефективності роботи персоналу, потрібно дотримуватися балансу між основними положеннями й регламентами системи мотивації та самою процедурою впровадження цієї системи.

**4.  Оцінка ефективності маркетингу.**

Ефективність розглядається у двох аспектах:

1)  ефективність, або віддача, продуктивність (efficiency) – як загальна підсумкова характеристика будь-якої діяльності в цілому або виконання окремих функцій діяльності. Ця характеристика відображає ефект, який визначає показник досягнення мети, віднесений до рівня витрат на їх досягнення. Відповідно, рішення буде найбільш ефективним тоді, коли ступінь досягнення мети буде вищим, а витрати на її реалізацію – меншими;

2)  ефективність – як характеристика результативності (effectiveness) будь-якої діяльності без співвіднесення витрачених ресурсів з одержаними результатами. Результативність дій є ступенем відповідності результатів дій завданням досягнення запланованих результатів.

Для наочності розглянемо ефективність маркетингу як відношення таких підсумкових показників маркетингової діяльності, як прибуток, обсяг продажів, частка ринку, до маркетингових витрат. Ефективність маркетингу оцінюється за стратегічний період часу (позитивні результати обумовлені не ефективною роботою маркетингу, а сприятливими обставинами). Оцінка ефективності маркетингу проводиться за допомогою комплексних методів, які ґрунтуються на якісних оцінках. Застосовувані оціночні показники є показниками результативності маркетингової діяльності, а не показниками ефективності. До кожної складової маркетингової діяльності (орієнтація на споживача, адекватність маркетингової інформації, інтегрована організація маркетингу, ефективність управління поточною маркетинговою діяльністю та стратегічна орієнтація) застосовується опис набору певних показників. На підставі отриманих даних визначається рівень ефективності маркетингу.

Якщо потрібен більш глибокий і детальний підхід до оцінки ефективності, то в цьому випадку проводиться аудит маркетингу (стратегічний контроль). При аудиті маркетингу здійснюється опитування фахівців самої компанії, представників найбільш важливих груп впливу (в тому числі і споживачів). Оцінюються цілі, стратегії, організація маркетингової діяльності, загальні окремі елементи системи маркетингових результатів.

Для детальної характеристики оцінки ефективності потрібен аналіз елементів маркетингу:

1.  Доплановий аналіз. Його ефективність ґрунтується на маркетингових дослідженнях, сегментації, виборі та позиціонуванні цільових ринків. Оцінка ефективності виконання цих функцій маркетингу можлива при проведенні аудиту маркетингу;

2.  Ефективність планування (оцінка якості розробки стратегічних, окремих ринків, продуктів, поточних планів маркетингу). Здійснюється за допомогою аудиту маркетингу.

Здійснюється визначення ефективності товарної політики компанії як стосовно нових продуктів, так і вироблених на цей час, а також усього, що до них відноситься: упаковка, рівень обслуговування тощо. Прибуток, ринкова частка, дохід використовуються у ході стратегічного контролю ефективності певних продуктів. Оцінка ефективності товарної марки розраховується як визначення її впливу на підвищення вартості нематеріальних активів організації. Для визначення ефективності цінової політики використовується якісна оцінка. Щоб встановити ефективність каналів руху товару, необхідно визначити величину прибутку (доходу), враховуючи при цьому витрати на створення каналу, його функціонування.

Здійснюючи оцінку методів просування, можна зрозуміти, що визначити зростання обсягу продажів або інші кінцеві результати дуже складно. Тому з цією метою застосовується питома (або відносна) оцінка, тобто відношення вартості реалізації обраного методу просування до кількості контактів споживачів (наприклад, візитів, дзвінків тощо). Реклама в засобах масової інформації є найбільш дієвим видом просування, хоч і найдорожчим. Оцінка ефективності реклами, стимулювання продажів, персональних продажів, зв'язків з громадськістю входить до загальної оцінки методів просування. Вона здійснюється за допомогою таких комунікативних результатів, як запам'ятовуваність і впізнаваність реклами, її вплив на поведінку споживачів, рівень спонукання.

*Комунікативна ефективність реклами* – це відношення ступеня впливу реклами на аудиторію, на яку націлена реклама (наприклад, діти) до витрат на проведення рекламної кампанії. Основним показником є комунікаційний ефект реклами, вимірюваний за допомогою визначення впливу реклами на споживачів. Його вимірювання може проводитися до, під час і після рекламного звернення. Оцінка ефективності має порівнюватися із завданнями проведеної кампанії. У разі, коли рекламодавець поставив собі за мету отримання певного відсотка, після закінчення рекламної кампанії вимірюється, наскільки поставлені цілі досягнуті. Щоб це зрозуміти, проводять опитування споживачів або ж дослідження-експерименти з визначення ступеня впізнаваності реклами, відсотки споживачів, які її запам'ятали.

*Торговельна, або кінцева, ефективність реклами* – це розрахунок і співвідношення витрат на рекламу й обсягу продажів, які здійснюються шляхом проведення спеціальних досліджень, в основі яких лежить застосування методів математичної статистики (факторного, кластерного аналізу тощо). Кінцеву ефективність реклами визначити досить складно, оскільки на результати продажів впливає велика кількість інших чинників.

*Ефективність стимулювання збуту* – це співвідношення між витратами та ступенем впливу стимулюючих методів збуту на цільову аудиторію. Ефективність оцінюють шляхом фіксування витрат за кожним заходом, що стимулює збут.

*Ефективність персонального продажу* – це результативні показники персоналу організації, що безпосередньо займається продажами.

*Ефективність спонсорської діяльності* – це створення позитивного іміджу компанії, її продукту (послуг) з подальшим виходом на цільову аудиторію.

3.  Загальна ефективність організації маркетингу. Залежить від ефективності організаційної структури управління маркетингом, від ефективності розподілу обов'язків, завдань маркетингової служби, ефективності спільних дій служби маркетингу та інших підрозділів організації.

4.  Загальна мотивація праці співробітників маркетингової служби, торгового персоналу, менеджерів компанії. Найбільш легко оцінити діяльність персоналу, зайнятого у сфері продажів.

5.  Ефективність контролю за виконанням кожної з перерахованих вище функцій маркетингу, здійснюваного експертним шляхом. Обираються конкретні типи систем контролю маркетингу та проводиться аудит маркетингу.

Ефективність функціонування служби маркетингу в цілому є першочерговим завданням оцінки ефективності. Досить легко визначаються витрати на функціонування цієї служби. Сюди входять оплата праці, утримання основних фондів, експлуатація інформаційно-технічних засобів тощо. Однак оцінити загальні результати її діяльності, а тим більше кількісно виразити отримані дані, непросто.

Ефективність служби маркетингу визначається ефективністю її функціонування та організації, тобто потенціалом служби.

Етапи організації служби маркетингу:

1) підбір кадрів потрібної кваліфікації з подальшою розстановкою;

2) розподіл функцій між співробітниками;

3) інформаційно-технічне забезпечення служби маркетингу;

4) надання співробітникам робочих місць, необхідної інформації;

5) мотивування праці співробітників.

Виокремлюють відносну та абсолютну оцінки ефективності служби маркетингу. При *абсолютній ефективності* передбачається наявність так званого еталона, згідно з яким проводиться порівняння досягнутого рівня ефективності. *Відносна ефективність* використовується для зіставлення рівня ефективності організацій-конкурентів, для однієї організації в різні часові періоди або ж для організацій, які належать до одного холдингу. Одержана інформація допомагає при розробці заходів, спрямованих на стимулювання співробітників служб і вдосконалення роботи в цілому.

Робота служби маркетингу дуже важлива. Вона дозволяє конкретизувати кінцеві результати діяльності організації та виразити їх у підсумкових показниках роботи. На практиці в основному проводиться оцінка ефективності окремих секторів складових маркетингу. Оцінити ефективність маркетингу можна при застосуванні математичних методів статистики на основі проведення спеціалізованих досліджень.

**Питання для самоконтролю**

1.  Розкрийте сутність лояльності споживача як індикатора конкурентних переваг.

2.  Які чинники впливають на формування лояльності?

3.  Яким чином здійснюється маркетингове управління лояльністю споживачів?

4.  Розкрийте сутність поняття «задоволеність споживача».

5.  Які методи та з якою метою застосовують компанії для визначення рівня задоволеності споживачів?

6.  Розкрийте сутність методики розрахунку задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index – CSI).

7.  Поясніть, яким чином лояльність споживачів залежить від ступеня їх задоволеності.

8.  Охарактеризуйте модель ділової досконалості Європейського фонду управління якістю. На яких принципах вона ґрунтується?

9.  Наскільки оцінка роботи персоналу важлива для системи управління якістю?

10.  Наведіть приклади управління якістю.

11.  Перерахуйте та охарактеризуйте групи якісних показників, які беруться до уваги при оцінюванні якості обслуговування клієнтів.

12.  За якими параметрами здійснюється оцінка якості роботи персоналу?

13.  Розкрийте сутність системи Mystery Shopping («Таємний покупець»). З якою метою вона використовується і вирішенню яких завдань сприяє?

14.  Що являє собою система мотивації?

15.  З якою метою компанії проводять оптимізацію системи мотивації?

16.  Укажіть послідовність дій при розробці системи мотивації. Які переваги отримує компанія від впровадження комплексної системи мотивації?

17.  Розкрийте сутність поняття «ефективність маркетингу».

18.  Перерахуйте показники ефективності маркетингової діяльності.

19.  Яким чином і з якою метою проводиться оцінювання ефективності маркетингової діяльності?

20.  Поясніть вплив ефективності функціонування служби маркетингу на загальну оцінку ефективності маркетингової діяльності.

21.  Розмежуйте поняття «абсолютна ефективність» і «відносна ефективність».

**Лекція 7. Стратегічний аналіз та інструменти стратегічного бенчмаркетингу**

**План**

1.  Сутність і завдання стратегічного бенчмаркетингу.

2.  Процесний і порівняльний бенчмаркетинг.

3.  Процесний підхід як варіант проблемно-орієнтованого бенчмаркетингу.

4.  Контролінг у системі управління процесами.

5.  Комплексна модель підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів.

6.  Стратегії досконалості.

*Основні терміни та поняття:*стратегічний аналіз, стратегічне планування, бенчмаркетинг (бенчмаркінг), стратегічний бенчмаркінг, процесний бенчмаркінг, порівняльний бенчмаркінг, системний підхід, процес ний підхід, бізнес-процес, контролінг, інжиніринг, реінжиніринг, стратегічне управління.

**1.  Сутність і завдання стратегічного бенчмаркетингу.**

*Стратегічний бенчмаркетинг* – це взаємозв'язок методології стратегічного планування та процесу бенчмаркетингу, кінцевим результатом якого є знаходження можливостей, необхідних для досягнення підприємством конкурентних переваг. Проведення стратегічного бенчмаркетингу спрямоване на забезпечення розвитку організації. Проведення стратегічного бенчмаркетингу до початку стратегічного планування підвищує ефективності управління, дозволяє максимально реалізувати заплановані проекти, що базуються на результатах бенчмаркетингу (за умови врахування основних напрямків, найближчих перспектив розвитку організації). Спрямованість проектів може бути різноманітною. Наприклад, вона може включати в себе розробку інноваційних або модернізацію виробів, оновлення обладнання, розробку нових ділових і виробничих процесів або вдосконалення вже існуючих, освоєння нових ринків збуту тощо. Складна система змін вимагає від організації і нового стилю менеджменту.

Стратегічний бенчмаркетинг спрямований на:

1) пошук в організації тих сфер, унаслідок впливу на які можна змінити модель ведення бізнесу;

2) пошук і застосування нових методів управління для ефективного проведення стратегічних змін.

Партнерами зі стратегічного бенчмаркетингу є:

* конкуренти (потенційні та реальні);
* інші організації, досвід яких в тих чи інших питаннях є безперечним.

Об'єкти стратегічного бенчмаркетингу:

1)  стратегії ведення бізнесу й розподілу ресурсів, використовувані конкурентами та сторонніми організаціями-лідерами;

2)   альтернативні управлінські структури організації;

3)  передові рішення, що стосуються поглинання, злиття, інвестицій у науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи;

4)  позиції організації в цілому, позиціонування окремих ліній продукції (послуг);

5)  застосування інноваційних стратегій управління змінами при впровадженні програмних засобів управління організацією або методів, які стимулюють організаційні зміни (система менеджменту якості на основі стандартів ІСО 9000, методів загального управління якістю).

Стратегічний бенчмаркетинг охоплює широке коло проблемних питань – від розробки стратегії ведення бізнесу до розподілу ресурсів організації.

**2.  Процесний і порівняльний бенчмаркетинг.**

Досягнення намічених цілей вимагає вирішення певних завдань. Вони визначаються самим процесом еталонного порівняння за допомогою певного інструменту виконання. Еталонне порівняння спрямоване на вирішення 2-х першочергових завдань:

* аналіз власної діяльності та порівняння одержаних показників з показниками інших підприємств;
* вивчення досвіду еталонних компаній та застосування його щодо власної.

Відповідно до окреслених вище завдань розрізняють два основних види бенчмаркетингу – *порівняльний* і *процесний*.

При порівняльному бенчмаркінгу (performance / competitivebenchmarking) відбувається процес вимірювання показників організації та зіставлення отриманих результатів з результатами діяльності відповідної її рівню іншої (або інших) організації. Дані, отримані в процесі порівняльного бенчмаркінгу, застосовуються, як правило, для вивчення можливостей вдосконалення і (або) розробки та впровадження стратегічних цілей. Бенчмарки (контрольні значення) використовуються для відображення рівня розвитку організації. Кращі з них встановлюються компаніями-лідерами своєї області. По суті, порівняльний бенчмаркетинг близький до конкурентного аналізу.

Процесний бенчмаркетинг (process benchmarking) орієнтований на пошук організацій, досягнення яких в тій чи іншій області найбільш високі, з метою їх детального дослідження. При детальному вивченні кращих процесів відбувається ознайомлення з механізмом функціонування даного процесу. Отримані в результаті процесу еталонного порівняння знання застосовуються у власних процесах компанії. Процесний бенчмаркетинг дозволяє на глибокому рівні досліджувати діяльність своєї фірми, а також компанії партнера.

Основні напрями процесного бенчмаркетингу:

1) пошук найбільш успішних господарських рішень (best practice). На цьому напрямку проводиться детальне вивчення тих етапів діяльності компанії-партнера, які цікавлять саму компанію;

2) вивчення факторів здійснення, або, як їх ще називають, чинників, які допомагають поліпшити бізнес. Ними є методи, стратегії, інструменти та підходи, використання яких веде до підвищення показників діяльності компанії, її конкурентоспроможності. Спільне застосування порівняльного і процесного підходів до проведення еталонного порівняння допомагає найбільш повно реалізувати потенціал бенчмаркінгу, підтверджує його важливість для підвищення конкурентоспроможності компанії. При цьому порівняльний бенчмаркінг є початковим етапом процесного бенчмаркінгу. Вивчення і зіставлення власних результатів діяльності з результатами конкурентів дозволяють компанії визначити сфери найбільш істотного відставання від конкурентів, що вимагають дій, спрямованих на поліпшення. Отримана інформація дозволяє вчасно зорієнтуватися і прийняти необхідні рішення. Вона систематизується відповідно до процесів компанії, потім зіставляється з еталонною компанією. Це дозволяє проаналізувати можливість застосування сторонніх процесів в діяльності своєї фірми; зрозуміти, наскільки допустимі обмеження щодо реалізації проекту; відкоригувати процес, що піддається реформуванню, і зробити його виконання найбільш ефективним.

Успішність проведення бенчмаркетингу прямо залежать від суворого дотримання й відповідального виконання кожного з етапів. Стосовно алгоритму еталонного зіставлення немає суворої регламентації. Узагальнення підходів дозволяє виокремити сім етапів:

1. *Оцінка організації та визначення тих сфер, які потребують поліпшення*. На цьому етапі проводяться діагностика компанії та виявлення ключових показників її діяльності. Одержані дані зіставляються з компаніями-конкурентами або еталоном для встановлення сильних і слабких сторін функціонування компанії. Об'єктом бенчмаркінгу на цьому етапі є сфери, показники в яких суттєво відстають від еталонних чи конкурентних. Для діагностики загального стану компанії доцільно застосувати декілька видів підходів. Так, завдяки фінансовому аналізу можна встановити реальну картину господарської діяльності компанії, але не зрозуміти причини успіху чи невдачі. Для забезпечення ефективності процесного бенчмаркетингу необхідно оцінити систему управління. З цією метою варто застосувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), карти якості Дженса Далгаарда, SWOT-аналіз, модель організаційної самооцінки Тіто Конті та ін. Ефективним інструментом для оцінки стану організації може стати преміювання у сфері якості.

2. *Виділення предмета для еталонного порівняння.* Роберт Кемп займався технологіями пошуку і впровадження кращих методів роботи конкурентів. Можна сказати, що він дослідник цієї проблеми. Сьогодні у світі суттєво підвищився інтерес до проектів з бенчмаркетингу процесів. Відтак змістилися акценти з оцінки продукції на оцінку процесів. Цьому є логічне пояснення: існуючі відмінності в характеристиці продукту, витрати на його виготовлення та споживча структура базуються на умовах і методах організації бізнес-процесу. Кожен бізнес-процес будь-якої організації включає в себе основні та допоміжні процеси, між якими має бути встановлена різниця.

До основних належать процеси поточної діяльності компанії, кінцевим результатом яких є задоволення потреб зовнішніх клієнтів (проектування продуктів і послуг, їх виробництво і надання, маркетинг і збут, розрахунки компанії зі споживачами тощо). Допоміжні процеси, які передбачають підготовку та управління персоналом, управління фінансами та інформаційний менеджмент та ін., спрямовані на забезпечення функціонування основних процесів.

Основні та допоміжні процеси можуть розбиватися на підпроцеси, а вони – на ще більш дрібні процеси. Відносно до будь-якого з них може з успіхом застосовуватися бенчмаркінг залежно від поставлених завдань.

3. *Пошук і вибір компанії для еталонного порівняння.* Третій етап є дуже складним і водночас важливим. Успіх всього проекту залежить від того, наскільки вдалим виявиться вибір. Часто компанії в пошуку еталонного зразка обмежуються двома-трьома кандидатами. У західних країнах компанія може звичайно звернутися до будь-яких інших компаній, зокрема до конкурентів, з проханням провести еталонне зіставлення їх процесів. І це абсолютно нормальна практика, оскільки відкритість вважається ключовим принципом сучасного західного бізнесу. Крім того, для пошуку партнерів по еталонному зіставленню нині активно використовуються бенчмаркінгові інтернет-послуги. Сучасні менеджери вивчають можливості, що надаються Європейським фондом управління якістю.

4. *Збір необхідної інформації.* Найпростішим інструментом збору інформації для бенчмаркінгу може стати контрольний лист, а оціночним елементом – деталізовані етапи бізнес-процесу, застосовувані методи управління тощо. Графа «Аналіз еталонної компанії» включає в себе оцінний елемент, який приймається за еталон; графа «Порівняння зі своєю компанією» – інформацію про показники еталонної та вашої компаній за кожним оціночним елементом; графа «Об'єкти для еталонного порівняння» – конкретизовані процеси й методи, які можуть бути перейняті вашою організацією; графа «Обмеження щодо реалізації ідей у своїй компанії» – обмеження щодо запозичення та обмеження процесів. До них можна віднести специфічні умови впровадження досвіду еталонної компанії, які не можуть з тих або інших причин існувати на вашому підприємстві.

5. *Аналіз зібраної інформації, визначення рамок проекту, проектування плану впровадження*. Після одержана кількісної та якісної інформації стосовно діяльності еталонної компанії необхідно ретельно проаналізувати отримані дані, визначити, який із блоків інформації підійде для поліпшення роботи у вашій компанії, розробити проект впровадження досвіду. Варто пам’ятати, що не кожне дослідження може забезпечити очікувані зміни. Трапляється, що через виявлені обмеження проект вдосконалення реалізувати неможливо. При аналізі зібраної інформації проводиться аналіз причин виникнення бар'єрів для мінімізації обмежень. Однак відмінності можуть бути настільки суттєвими, що бар'єри стають нездоланними. Якщо мінімізація обмежень не дозволяє використати бенчмаркінговий досвід, то швидше за все еталонну компанію було обрано невдало.

6. *Упровадження досвіду еталонної компанії.*

Менеджери, які займаються змінами за допомогою бенчмаркетингу, мають керуватися принципом «застосовуй, але грамотно». Не варто вдаватися до сліпого копіювання, адже бажані результати можуть розчарувати або й зовсім виявитися недосяжними, а в подальшому можлива втрата інтересу до еталонного зіставлення в компанії.

7.  *Аналіз поліпшень.* Відстежити хід виконання робіт і оцінку підсумкових результатів – завдання моніторингу. Важливим є проведення повторної самооцінки й аналіз поліпшень компанії. Впровадження і реалізація плану постійного вдосконалення дозволяють збільшити ефективність впроваджуваного процесу. У разі успішної реалізації проекту вирішуються поставлені завдання та формується основа для пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

**3.  Процесний підхід як варіант проблемно-орієнтованого бенчмаркетингу.**

В умовах сучасного складного ринкового середовища одним з пріоритетних напрямів створення ефективної системи управління компанією є застосування на практиці процесного підходу. Він позбавлений недоліків структурного підходу, як-от: дроблення технологій виконання роботи на окремі фрагменти, між якими зазвичай відсутня взаємодія; відсутність орієнтації на внутрішнього (зовнішнього) клієнта; відсутність відповідального за підсумковий результат; значні накладні витрати; низька інформаційна підтримка. На відміну від структурного підходу, який спрямований на організаційну структуру (переважно ієрархічну), процесний підхід орієнтований на бізнес-процеси, оскільки вони відповідають кінцевим цілям діяльності компанії – створення продукції (послуг), що становить інтерес для внутрішніх (зовнішніх) споживачів.

*Процесний підхід* – це підхід до організації та управління діяльністю компанії, при якому здійснюється орієнтація діяльності компанії на бізнес-процеси; системи управління компанією на управління не тільки всіма бізнес-процесами, а й кожним з них окремо; системи якості компанії на забезпечення необхідної якості методів і технологій бізнес-процесів в умовах тієї чи іншої організаційно-штатної структури та організаційної культури, прийнятої в компанії.

*Бізнес-процес* являє собою сукупність разом узятих видів діяльності компанії (робіт, операцій або функцій), кінцевим результатом якої є продукт (послуга), який має цінність для клієнта (в його ролі може виступати інший бізнес-процес), замовника або споживача. Ланцюжок бізнес-процесу, як правило, формується з операцій, що здійснюються розташованими на різних рівнях організаційної структури компанії структурними елементами. При процесному підході мають бути виокремлені та класифіковані всі бізнес-процеси компанії.

У процесі функціонування бізнес-системи за рахунок здійснення бізнес-процесів відбувається досягнення певної сукупності цілей, що має загальний ієрархічний вид ( «дерево цілей»). Відповідно бізнес-процеси відповідають за реалізацію бізнес-функцій (вид діяльності) організації. Множинність бізнес-функцій відображає ієрархічну декомпозицію функціональної діяльності підприємства в цілому. Завдяки цьому «дерево функцій» є функціональним відображенням реалізації «дерева цілей» організації.

Бізнес-функції нерозривно пов'язані з показниками функціонування організації, за допомогою яких можна створити «дерево показників». З показників формується система показників оцінки ефективності виконання бізнес-процесів. Загальними показниками оцінки ефективності процесів є: кількість клієнтів за певний проміжок часу; кількість типових операцій, які використовуються при обслуговуванні споживачів за певний проміжок часу; кількість нових клієнтів; вартість витрат на обслуговування споживачів; тривалість проведення типових операцій та ін.

**4.  Контролінг у системі управління процесами.**

Система управління процесами, а також її елементи тісно пов'язані з концепцією контролінгу, що слугує своєрідним стрижнем, навколо якого зазвичай об'єднуються основні організаційно-управлінські елементи, що відповідають за діяльність компанії. До них належать:

1)  усі бізнес-процеси і витрати по них;

2) центри відповідальності організації та системи планової і бюджетної сфер, які формуються на основі центрів відповідальності організації;

3) система управлінського обліку, яка формується за рахунок центрів відповідальності, їх бюджетів;

4)  система стратегічного управління, функціонування якої можливе на основі аналізу ланцюжка цінностей, аналізу стратегічної позиції організації, аналізу чинників, що зумовлюють витрати;

5)  документообіг, тобто інформаційні потоки, які допомагають в оперативному порядку фіксувати стан виконання бюджетів за центрами відповідальності на даний момент часу;

6)  спостереження (моніторинг) і аналіз результатів функціонування організації;

7)  визначення причин відхилення від норм і застосування управлінських впливів, які не виходять за межі центрів відповідальності.

**5.  Комплексна модель підприємства.** **Інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів.**

Пильна увага сьогодні приділяється формуванню комплексної моделі організації як основи для вивчення, при якій оцінюються та вдосконалюються бізнес-процеси. Комплексна модель організації являє собою сукупність трьох видів моделей:

* модель, що входить до виділених класів бізнес-процесів;
* модель системи управління;
* модель системи якості.

На підприємстві реінжиніринг бізнес-процесів застосовується у разі необхідності прийняття обґрунтованого рішення про реорганізацію його діяльності. Для цих цілей використовують консалтинг, в основі якого лежать минулий досвід, аналогії апробованих рішень, порівняння думок і суджень фахівців. Альтернативою є інжинірингова діяльність. На базі цього підходу отримання результату відбувається при дотриманні правил і методик використання на практиці інструментів реінжинірингу, які допомагають проводити контроль за повнотою виконання пропонованих рішень і оцінювати їх якість. Даний підхід базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів.

Інжиніринг бізнесу – це певні методи і дії, які використовуються організацією для проектування бізнесу відповідно до власних цілей. Реінжиніринг (термін введений у науковий обіг М. Хаммером) – це кардинальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення різких стрибкоподібних позитивних змін таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість і вартість.

На початковій стадії реінжиніринг допомагає отримати відповіді на такі питання: чому організація робить те, що робить? чому організація робить це саме в такий спосіб? чого прагне організація досягти в майбутньому? При цьому відбувається переосмислення чинних правил і положень ведення бізнесу, які нерідко є застарілими чи помилковими.

При кардинальному перепроектуванні системи в цілому застосовуються інноваційні методи.

Для поліпшення показників діяльності організації реінжиніринг зазвичай не застосовується. Він ефективний в тих випадках, коли є потреба і стрімкому покращенні показників діяльності організації шляхом застосування нових методів управління.

Типи організацій, яким потрібен реінжиніринг:

1) організації, яким загрожує крах через те, що ціни на товари значно вищі і (або) їх якість (сервіс) помітно нижче рівня конкурентів;

2) організації, що не мають на теперішній час серйозних проблем, але вони можливі в майбутньому (наприклад, поява нових конкурентів, зміна економічного оточення, зміна вимог споживачів (клієнтів), зміна споживчого попиту);

3) організації, що не мають проблем на теперішній час. Як правило, це компанії-лідери. Вони здійснюють жорстку маркетингову політику, а також реінжиніринг, аби домогтися найкращого результату.

Реінжиніринг орієнтований не на забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг), а на виживання організації в цілому.

Найбільш важливим для розуміння сутності поняття «реінжиніринг» є поняття «бізнес-процес». Під бізнес-процесом розуміють безліч «внутрішніх кроків» організації, спрямованих на створення того продукту (послуги), якого потребують споживачі та який здатний задовольнити за вартістю, якістю, сервісу. Відтак дії організації для досягнення поставленої мети є бізнес-процесом. Його результативність оптимізується шляхом його організації, в основі якої лежить впорядкування зв'язків структури управління.

Проект реінжинірингу бізнесу структурно включає в себе чотири етапи:

1) *створення vision (образу-бачення) майбутньої організації* – відпрацювання повної картини того, яким чином потрібно розвивати свій бізнес для досягнення стратегічних цілей;

2) *проведення аналізу існуючого бізнесу* – дослідження та складання схеми діяльності організації в даний час;

3) *розробка нового бізнесу* – створення нових і (або) зміна сформованих процесів та підтримка їх інформаційної системи;

4)  *упровадження проекту нового бізнесу організації*.

Реалізація названих етапів відбувається не послідовно, а паралельно (частково), в ході виконання деякі процеси повторюються. Завдяки інформаційним технологіям (ІТ) стає можливим перепроектування бізнес-процесів.

При реінжинірингу відбувається впровадження найпередовіших інформаційних технологій, спрямованих на максимальне забезпечення запитів споживачів. Для цього розробляється стратегія інформаційних технологій, що являє собою є сукупність скоординованих і цілеспрямованих функцій, які роблять можливим застосування інформаційно-технологічних ресурсів формування та підтримки стабільної конкурентної переваги компанії.

Типові помилки, яких припускаються при проведенні реінжинірингу.

1. Організація замість того, щоб перепроектувати існуючий процес, намагається його поліпшити. Це поширена і груба помилка. В результаті часткового поліпшення старих бізнес-процесів, а не їх радикальної перебудови більшість компаній зазнає невдачі реінжинірингу.

2. Використання несистемного підходу до оновлення. Свою увагу організація акцентує на перепроектуванні процесів, ігноруючи при цьому все інше. Реінжиніринг орієнтований на зміну проектування робіт, системи управління та оцінки, організаційної структури. В результаті цього менеджери, які безпосередньо зацікавлені в радикальному перепроектуванні, намагаються уникати проведення необхідних змін.

3.  Недостатня або неправильна оцінка рівня корпоративної культури. Для найбільш успішного перепроектування бізнес-процесів персонал компанії має бути налаштований на успішну роботу. Для цього необхідна нова система управління, напрацювання нових корпоративних цінностей. Завданням менеджерів повинна стати турбота як про те, що відбувається на робочих місцях виконавців, так і про те, що відбувається в їхній свідомості.

Відомі випадки, коли корпоративна культура та принципи управління компанії не дозволяють навіть розпочати реінжиніринг. Якщо прийняття рішень засноване не на консенсусі, має місце порушення демократичного принципу управління, то здійснювати перетворення дуже ризиковано.

4. Непослідовність освоєння нововведень. Виявляється у передчасному завершенні реінжинірингу та обмеженні рамок постановки завдання. Успішні результати можливі тільки завдяки амбітності керівництва організації.

5. Відсутність раціональності розподілу завдань із освоєння інновацій. Часто здійснити реінжиніринг намагаються «знизу вверх», такі спроби є безуспішними, оскільки: 1) менеджери середньої та нижчої ланок не володіють широтою тих поглядів на функціонування компанії в цілому, які необхідні для проведення процедури реінжинірингу, так як в їх обов'язки входить виконання функцій у своєму підрозділі;  2) бізнес-процеси виходять за межі функціональної відповідальності підрозділів.

6.  Обмежене забезпечення нововведень ресурсами. Підвищення ефективності функціонування компанії після реінжинірингу вимагає інвестицій у програму додаткових витрат часу та сил найвідповідальніших співробітників організації. Реінжиніринг не повинен проводитися тоді, коли в компанії реалізуються інші заходи або програми. Якщо вище керівництво не приділяє йому належної уваги, то він просто приречений на невдачу.

7. Планування та прогнозування моменту початку мотивації. Шанси на успішний реінжиніринг можуть суттєво знизитися через можливу відставку директора компанії, навіть якщо це стане реальністю лише через декілька років. І справа тут не в зниженні його турботи про майбутнє організації, не в його недостатній відповідальності. Звичайно реінжиніринг обумовлює структурні зміни в організації, в її управлінських системах, а виконавчий директор, можливо, просто не захоче взяти на себе зобов'язання, які в майбутньому можуть лягти важким тягарем на плечі його наступника.

8. Особистісні проблеми при оновленні. Проведення реінжинірингу без обмеження чиїхось прав неможливе. Він приносить як позитивні результати, так і розчарування. Комусь доведеться змінити характер виконуваної роботи, відчути дискомфорт, а хтось взагалі може втратити своє робоче місце. Оскільки всіх задовольнити не можна, керівництву доведеться або відкласти реінжиніринг, або проводити його послідовно та вносити зміни частково. Слід розуміти, що протидія є цілком природною реакцією на запроваджувані зміни і її не варто сприймати як факт невдачі реінжинірингу.

Попри всі труднощі вигоди та переваги від успішного застосування реінжинірингу безсумнівні як для окремо взятої організації, так і для країни в цілому. Завдяки застосуванню реінжинірингу можна здійснити перепроектування важливих організацій, акціонерних товариств, банків, фінансово-промислових груп, монополій.

**6. Стратегії досконалості.**

Важливими завданнями для будь-якої компанії сьогодні є забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності та перспективності бізнесу. У складних сучасних умовах це можливо внаслідок розробки та впровадження системи стратегічного управління компанією, розвитку її можливостей на ринку. Останнє досягається відповідними умовами та засобами, необхідними для реалізації на ринку обраною компанією поведінки, зміцнення конкурентних переваг, вироблення стратегії досконалості.

Так як ринкові можливості компанії випливають з прояву її конкурентних переваг, необхідна послідовна цілеспрямована робота щодо їх створення. Вона є основою для всієї діяльності з розвитку ринкових можливостей компанії, які визначають як її позиціонування на ринку, так і умови економічного зростання. Ринкові можливості компанії показують, наскільки вдало вона може діяти на ринку. Це вміння базується на знанні потреб і платоспроможності споживачів, дій компаній-конкурентів, методів удосконалення продукції (послуг), способів удосконалення виробництва продукції (послуг) тощо.

Стратегія досконалості орієнтована на перспективу. Іншими словами, це формування майбутньої моделі поведінки на ринку, виходячи із завдань майбутнього позиціонування і якісної зміни потенціалу компанії.

Стратегія досконалості досягається шляхом проведення бенчмаркінгових досліджень. У результаті порівняння багатьох показників своєї компанії з даними інших підприємств визначаються стратегічні ринкові можливості компанії. Як правило, вони мають вигляд складного об'єкта управління, який, виходячи із ситуації, що склалася, буде володіти власним набором внутрішніх і зовнішніх чинників. До ресурсів зовнішнього середовища відносяться ті чинники, які сприяють досягненню цільової функції компанії. У разі зміни ситуації та появи нових проблем трансформується сама структура об'єкта стратегічного управління, тобто компанія здійснює пошук нових елементів зовнішнього середовища, встановлюючи з ними зв'язки і разом з тим припиняючи взаємодію з іншими елементами, що негативно впливають на конкурентоспроможність компанії. Виокремлюють дві складові стратегічних можливостей компанії: внутрішню (внутрішні можливості інтегрування і комбінування технологічних, виробничих, фінансово-економічних, соціокультурних, технічних і організаційно-управлінських умов) та зовнішню (сукупність зовнішніх обставин, в рамках яких буде здійснюватися діяльність). Варіюючи перспективи власних можливостей на ринку, компанія може з успіхом комбінувати компоненти, створюючи тим самим інновації (продукт, ресурси й технології з їх трансформації в потенціал, ринок і галузь).

За формування стратегічних можливостей компанії відповідає система стратегічного управління. Виокремлюють п'ять рівнів методологічних знань, які формують методологію стратегічного управління ринковими можливостями компанії:

1)  загальнонауковий рівень. Пояснює принципи, концепції та закономірності дії систем різної природи (технічних, організаційних тощо). На цьому рівні відбувається формування системності. Системний підхід в даному випадку є інструментом для розкриття сутності явищ і способів їх вивчення;

2) рівень, що включає в себе знання, які допомагають зрозуміти закономірності функціонування та розвитку організаційних систем;

3) рівень, що включає в себе знання про закони, принципи й методи управління, які існують у соціально-економічних системах. Сюди входять теорія управління, загальний менеджмент, дослідження систем управління тощо;

4)  рівень методології наук, які займаються вивченням окремих аспектів управління ринковими можливостями компанії. Сюди входять функціональний менеджмент, маркетинг, управління якістю, управління ризиками, управління інноваціями, теорія конкурентних переваг тощо;

5)  рівень теорії та методів стратегічного управління ринковими можливостями компанії. На цьому рівні розглядається системна організація управління можливостями компанії; здійснюється пошук законів і принципів управління, формування цілей, функцій і структури системи управління; визначаються взаємодія елементів системи управління, ранжування і встановлення взаємозв'язків чинників, що впливають, відбувається прогнозування тенденцій розвитку системи, моделювання процесів і методів управління; ведеться розробка планів щодо збереження (зміцнення) конкурентних переваг тощо. Система стратегічної досконалості полягає в стратегічному управлінні ринковими можливостями, являє собою сукупність елементів (організаційної структури, функцій, цілей тощо), які пов'язані та взаємодіють між собою для вироблення стратегії підсистем управління, що дозволяють розвивати та зміцнювати конкурентні переваги компанії відповідно до вимог ринку. Вона є однією зі складових комплексної системи управління компанією. При її створенні та функціонуванні діють основні закони управління, які є умовою самоорганізації систем та відображають ступінь пізнання процесів і зв'язків функціонування.

Метою системи стратегічної досконалості є створення сприятливих умов для розвитку компанії та підвищення її вартості, можливих при ефективному використанні конкурентних переваг, напрацьованих на основі проведення бенчмаркінгового дослідження.

При підході до стратегічного планування майбутнього компанії ведеться пошук і обирається та модель функціонування об'єкта управління, яка сприяла б забезпеченню високого рівня конкурентоздатності компанії, не виходячи за рамки наміченої стратегічної позиції. Ключовою умовою є досягнення рівноважного стану між внутрішньою та зовнішньою складовими ринкових можливостей організації. Якщо відповідність буде порушено, то неможливо досягнути очікуваного результату. Довіра споживачів до компанії виробника (торгової марки) може знизитись, через що компанія зазнає матеріальних втрат. На практиці необхідна відповідність досягається шляхом зміни режимів діяльності компанії та її підсистем (адаптація), зміни структури стратегічних ресурсів (конфігурація) об'єкта управління. Для досягнення результату стратегічної відповідності застосовуються такі методи: коригування цілей компанії, здійснення диверсифікації та ін.

Система стратегічного управління носить багатофункціональний характер, її завданням є напрацювання комплексних заходів для створення конкурентних переваг. Інтегруюча роль стратегічного управління виявляється у здійсненні діяльності з управління персоналом, розробці інновацій, фінансовому плануванні тощо.

Стратегічне планування дозволяє не тільки визначити стратегічні орієнтири компанії, але і шляхи зміцнення на ринку, а також знайти способи розвитку її потенціалу – створення конкурентних переваг. Мета, яка ставиться перед стратегічним плануванням, потім трансформується в систему стратегічних цілей і завдань, методи досягнення яких набувають форми стратегій. Мета стратегічної організації – формування структури об'єкта стратегічного управління, створення адаптаційних механізмів до змін зовнішнього середовища (за допомогою яких способів компанія буде встановлювати зв'язок із зовнішнім середовищем).

Стратегічна координація відповідає за забезпечення безперервності функціонування об'єкта і суб'єкта управління.

Стратегічна мотивація здійснює спонукальний вплив на компанії-партнери, на співробітників компанії. Мотивація зовнішніх партнерів відбувається шляхом створення можливостей для певної конкурентної цінової переваги, створення тимчасової монополії на ринку й диференціювання продукції.

При стратегічному контролі проводяться діагностика й оцінка ступеня реалізації стратегій і досягнутих у внутрішньому та зовнішньому середовищах результатів. Якщо запланованого рівня ефективності не вдалося досягнути, то постає необхідність розробки й застосування спеціальних коригувальних заходів.

Типова послідовність етапів стратегічного управління в компанії: стратегічний аналіз, визначення та постановка цілей і завдань, формування стратегічних альтернатив і вибір відповідної стратегії (планування діяльності із досягнення цілей), реалізація стратегії (детальне опрацювання та здійснення діяльності), контроль та оцінка одержаних результатів.

Тип системи управління визначається як властивостями ринкового середовища, так і особливістю об'єкта стратегічного управління. Системи стратегічного управління поділяються на *три типи*:

*Тип перший* – системи, що мають слабкий ступінь адаптації до зовнішнього середовища. Вони використовуються в мінливому середовищі. Механізми пошуку можливостей в зовнішньому середовищі у них розвинені слабо.

*Тип другий* – системи, що мають високий ступінь адаптації. Вони використовуються в мінливому середовищі. Механізми пошуку можливостей в зовнішньому середовищі у них розвинені добре.

*Тип третій* – системи, які можуть впливати на зовнішнє середовище та формувати умови з урахуванням інтересів діяльності компанії.

**Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «стратегічний бенчмаркетинг». На що він спрямований?
2. Перерахуйте об’єкти стратегічного бенчмаркетингу.
3. Які чинники впливають на успішність та ефективність стратегічного бенчмаркетингу?
4. Окресліть завдання порівняльного та процесного бенчмаркетингу.
5. Назвіть та охарактеризуйте етапи проведення бенчмаркетингу.
6. Розкрийте сутність процесного підходу. Відзначте його переваги, порівняно зі структурним підходом.
7. Поясніть роль контролінгу в системі управління процесами.
8. Дайте визначення поняття «реінжиніринг». З якою метою він застосовується та відносно яких організацій?
9. Перерахуйте етапи реалізації проекту реінжинірингу. На що спрямований кожен з етапів?
10. Американські дослідники М*.*ХаммеріДж*.*Чампівказують, що з точки зору ризику реінжинірингподібний догрив шахи, а не в рулетку. Чим саме?
11. Яких помилок необхідно уникати при проведенні реінжинірингу?
12. Визначте сутність системи стратегічного управління компанією. У чому полягає її багатофункціональний характер?
13. Наведіть послідовність етапів стратегічного управління.
14. Поясніть вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність компанії.

**Лекція 8. Операційний аналіз та інструменти операційного бенчмаркетингу**

**План**

1.  Сутність і завдання операційного бенчмаркетингу.

2.   Бенчмаркетинг параметра продукту.

3.   Бенчмаркетинг якості продукту.

4.   Бенчмаркетинг бренду.

*Основні терміни та поняття:* аутсорсинг*,* інсорсинг, оперативний аналіз, бенчмаркетинг (бенчмаркінг), операційний бенчмаркінг, бізнес-план, прямі трудові витрати, непрямі трудові витрати, параметр продукту, ідеальний продукт, конкурентні переваги, графік підготовки виробництва, бізнес-планування, лояльність клієнта, питомий показник, питома вага, бенчмаркінг бренду, бенчмаркінг іміджу, позиціонування.

**1.  Сутність і завдання операційного бенчмаркетингу.**

Багато підприємств на сьогодні бажали б стати успішнішими, проте не можуть досягти цього через неузгодженість процесів і цілей. Відтак питання, як правильно обрати метод управління бізнесом, є для керівництва вкрай нагальним. Одні змінюють позиції, намагаючись знайти оптимальний інструмент власними силами – *інсорсинг*, інші звертаються до зовнішніх консультантів – *аутсорсинг*. Їх об'єднує одне: прагнення правильно організувати операційний процес на підприємстві.

У сучасних умовах підприємства, добре поінформовані стосовно споживачів та ринку, лідирують в конкурентній боротьбі. Вони успішно розвиваються, займаючи велику частку ринку та встановлюючи вищі ціни.

Глобалізаційні процеси та посилення конкуренції вимагають системного пошуку нових можливостей, забезпечення конкурентоспроможності організацій з урахуванням світових господарських тенденцій, передового досвіду аналогічних компаній, розробки організаційних методів і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності підприємства та ефективності його діяльності. Компанії, які є лідерами у своїй галузі, свого часу докладали чимало зусиль, щоб випередити своїх конкурентів. Для утримання переваг вони розвинули складні для копіювання стратегії та запровадили суворі правила дотримання конфіденційності. Допомогти в такій ситуації може операційний бенчмаркетинг.

Операційний бенчмаркетинг являє собою складну управлінську процедуру, спрямовану на:

1) ретельне вивчення й аналіз собівартості робіт або послуг;

2) аналіз відмінностей від конкурентів;

3) сукупний аналіз.

Методи цього виду бенчмаркінгу передбачають певні кроки й цілеспрямовані процедури для з’ясування того, як виробляється продукція (послуги) і як компанії досягають позитивних результатів.

Аналіз собівартості є першим етапом до врегулювання ціни та якості продукції, товарів і послуг. На підставі результатів аналізу можна здійснювати переоцінку продукції, встановлювати нові строки дії гарантії, ціни на товари та послуги з вигодою для підприємства.

Детальне вивчення відмінностей аналогів від продукції (послуг) конкурентів дає фірмі можливість виготовляти більш привабливий та дешевий для споживача продукт (послугу). В сучасних умовах це дуже часто є вирішальним чинником для завоювання споживача. Але відмінності можуть бути як позитивними, так і негативними. Вчасно усунути недоліки і грамотно організувати діяльність допоможе операційний бенчмаркетинг.

Загальновідомо, що метою бізнесу є досягнення максимального прибутку (оптимально можлива різниця між доходом і витратами). З огляду на це аналіз має бути спрямований на пошук можливостей підвищення вартості товарів (послуг) шляхом їх диференціації на ринку або зниження собівартості.

Операційний бенчмаркетинг в умовах сучасної ринкової економіки дуже важливо проводити на кожному підприємстві. Багато менеджерів погоджуються, що планування діяльності компанії, розробка і впровадження операційного бенчмаркетингу є важливими завданнями. Проте на практиці фірми, на жаль, ігнорують цей простий спосіб при бізнес- і стратегічному плануванні.

Найчастіше стандартні бізнес-плани складаються в такому порядку:

1) описується ринкове середовище з рівнем конкуренції, покрокова стратегія розвитку підприємства;

2)   визначаються показники фінансової діяльності;

3) затверджується зростання прибутку в процентному відношенні в майбутньому.

При бізнес-плануванні мета зниження рівня собівартості відносно до конкурентів не ставиться. А зниження собівартості провокує аналогічні дії конкурентів. Тому цілями операційного бенчмаркетингу є конкурентоспроможна собівартість і конкурентна ціна товарів (послуг), їх диференціація. Завданням аналізу собівартості є збір аналогічних даних у компаній-лідерів та встановлення власної ціни.

Стандартними об'єктами для порівняння можуть бути:

* сировина й використовувані матеріали;
* прямі й непрямі трудові витрати;
* витрати на реалізацію товарів (послуг);
* витрати на дослідження розробки;
* витрати на маркетинг;
* витрати на управління й адміністрацію;
* інші витрати.

Також необхідно визначити сфери аналізу операційного бенчмаркетингу (наприклад, виробництво, розробки та дослідження, маркетинг, можливі продажі, обслуговування, доставка і постачання, управління).

Розглянемо сировину й матеріали. Якщо не можна точно встановити витрати конкурентів на певну продукцію, цілком реально зібрати дані про найбільш цінні складові за сировинними витратами.

Параметри для аналізу основних позицій витрат:

* собівартість матеріалів у процентному відношенні до загального обсягу продажів;
* ціна придбання;
* сумарний річний обсяг закупівлі матеріалів і сировини;
* норми необхідної витрати сировини;
* джерело закупівлі;
* транспортні витрати на сировину;
* відсоток повернення бракованої (дефектної) сировини;
* відсоток виходу сировини на готовий продукт до вихідного обсягу сировини.

Параметри для аналізу прямих трудових витрат:

* чисельність;
* годинні тарифні ставки;
* розмір можливих компенсацій і гарантій;
* обсяг виробництва.

Отримати дані щодо кожного виду продукту буває важко, тому краще прямі трудові витрати аналізувати в цілому по підприємству, підрозділу або групі продуктів:

* чисельність;
* витрати у відсотках до загального обсягу продажів;
* годинні тарифні ставки (оклади);
* відсоток витрат на гарантії;
* середня кількість відпрацьованих годин на тиждень;
* кількість наднормових годин і розмір оплати за них;
* кількість виготовлених продуктів і обсяг доходу в людино-годинах;
* співвідношення підготовлених фахівців у виробництві;
* рівень підготовки кадрів;
* вік і досвід роботи працівників.

На сьогодні з урахуванням досвіду багатьох компаній розроблено схему економії на праці персоналу. Так, на п'ять робочих місць беруть трьох робочих з однією тарифною ставкою і без урахування наднормових годин.

Будь-який споживач замислюється про ціну і якість споживаних товарів (послуг), хоче мати гарантію на продукцію. Компанії, що несуть гарантійні зобов'язання, мають явну перевагу над аналогами продукції конкурентів в умовах сучасної ринкової економіки.

Непрямі трудові витрати (стосовно допоміжного і керівного персоналу) аналізуються за тими самими критеріями. Аналіз є об'єктивним. Ці нормативи позначаються на ефективності роботи компанії.

Параметри для аналізу непрямих трудових витрат:

* витрати на управлінський і допоміжний персонал у відсотках до обсягу продажів;
* чисельність управлінського й допоміжного персоналу;
* співвідношення адміністративно-управлінського персоналу до чисельності виробничих працівників;
* співвідношення допоміжних і основних працівників;
* рівень окладів;
* обсяг витрат на гарантії;
* випуск продукції в людино-годинах по групі;
* обсяг доходу в людино-годинах по групі;
* рівень підготовки групи;
* вік і досвід роботи групи.

Витрати на персонал у більшості галузей співвідносяться з витратами на реалізацію продуктів і послуг.

Параметри для аналізу витрат на реалізацію продуктів і послуг:

* витрати на реалізацію товарів (послуг) у процентному відношенні до обсягу продажів;
* кількість працівників, які займаються реалізацією продукції (послуг);
* обсяг продажів на одиницю працюючого персоналу;
* типи працюючих продавців;
* співвідношення кількості допоміжного персоналу до зайнятого в прямій реалізації;
* кількісне співвідношення менеджерів до персоналу, зайнятого в прямій реалізації;
* рівень окладів;
* системи стимулювання в компанії;
* відсоток можливих гарантій і компенсацій;
* кількість рахунків на одного працюючого продавця;
* кількість дзвінків менеджерів з продажу за день;
* кількість дзвінків на рік на одного клієнта, пов'язаних з продажами;
* рівень плинності кадрів;
* рівень освіти кадрів;
* вік і досвід роботи персоналу;
* можливе навчання потенційного та працюючого персоналу;
* кількість витрат на рекламу й літературу.

Стосовно системи стимулювання необхідно зазначити, що досвідчені фахівці на ринку послуг найчастіше надають перевагу компаніям, які встановлюють не тільки оклади за виконану роботу, але й бонуси, відсотки, соціальний пакет і прозоро виплачувану зарплату, оформлення згідно із Трудовим кодексом України, а також додаткові методи стимулювання (безкоштовні обіди, підвіз транспортом підприємства тощо).

Компанії намагаються брати на роботу фахівців, які мають досвід роботи, хоча молоді фахівці часом виявляються більш уважними і цілеспрямованими в своїй діяльності. Проте далеко не кожний керівник компанії готовий витрачати кошти і час на підготовку кадрів. Ця проблема дуже актуальна і найчастіше так і залишається невирішеною.

Якщо порівнювати витрати на дослідження й нові розробки, управління та маркетинг, то найчастіше вони так само будуть стосуватися витрат на персонал. Бенчмаркінг розробок і дослідження передбачає максимально економний розподіл трудовитрат за типовими напрямками:

1)  розробки щодо традиційних виробів і нових продуктів;

2)  розробка програм, спрямованих на зменшення витрат (модернізація обладнання, зменшення собівартості тощо).

Трудовитрати з маркетингу включають маркетингові дослідження, розробки продуктів, рекламні акції, просування на ринку тощо.

Розробка нових видів продукції дозволяє розширити клієнтську базу, а удосконалення вже існуючих товарів (послуг) дає перевагу перед аналогами конкурентів.

Трудовитрати управлінського апарату розподіляють за групами: фінансовий відділ, юридичний відділ, відділ обробки інформації. При аналізі трудовитрат порівнювати потрібно й обчислювальну техніку, витрати на різноманітні рекламні акції тощо. Аналіз проводиться за такими параметрами:

* витрати на персонал маркетингу, управлінського апарату, нові розробки в процентному відношенні до обсягу продажів;
* загальна кількість працівників, які виконують вказані вище функції;
* процентне відношення керівників і виконавців;
* рівень окладів та спеціалізація персоналу;
* система стимулювання персоналу;
* соціальний пакет;
* рівень плинності кадрів;
* рівень освіти кадрів;
* вік і досвід роботи персоналу.

Практичний порівняльний аналіз діяльності фірм-конкурентів свідчить про те, що для отримання запланованого прибутку дуже важливо ефективно і правильно розподіляти ресурси і час. Ці чинники прямо впливають на кінцевий результат.

**2.  Бенчмаркетинг параметра продукту.**

Бенчмаркетинг за певними параметрами (Generic Benchmarking) спрямований на зіставлення процесів, які є аналогічними в порівнюваних компаніях. Сьогодні цю технологією застосовують компанії, які прагнуть якомога докладніше вивчити принципи роботи своїх успішних конкурентів. Generic Benchmarking потрібен для визначення переваг продукції та послуг компаній-конкурентів. При цьому вкрай важливою є думка споживачів, бо саме вони визначають, які продукти кращі та за якими характеристиками. Вони ж забезпечують компаніям прибуток.

Одержана у ході проведення бенчмаркінгових досліджень інформація систематизується та береться до уваги при прийнятті рішень щодо зміни якості та характеристик продукту (послуги) з метою досягнення комерційного успіху. Так, може бути змінено: колір та оформлення упаковки, місце продажу товару (послуги), умови поставки та обслуговування клієнтів тощо. Основна перевага бенчмаркетингу параметра продукту – це унікальна можливість для компанії знайти своє індивідуальне й неповторне обличчя, яке по достоїнству оцінять споживачі.

Компанії, які використовують бенчмаркінг у виробництві продукції, розробляють нові технології продуктів і модернізують старі, удосконалюють стандарти обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню кількості повторних покупок і формуванню лояльності споживачів.

Способи досягнення конкурентної переваги:

1) надання продукту (послуги) з характеристиками, що перевершують аналогічні;

2)  надання продукту (послуги), більш якісного, ніж у конкурентів;

3)  забезпечення високого рівня обслуговування;

4)  створення власного неповторного іміджу компанії.

На підготовчому етапі бенчмаркінгового дослідження виділяють параметри, найбільш значущі та привабливі для кінцевого споживача при прийнятті рішення про придбання товару (послуги). Ці параметри різняться залежно від особливостей ринків. Наприклад, на ринку залізничних пасажирських перевезень можна виділити як мінімум 8 груп параметрів (зручність і комфортабельність салону, якість роботи провідників, надання харчування, можливість придбання спиртних напоїв, вартість квитків, рівень обслуговування, можливі розваги тощо), на ринку продуктів харчування споживач оцінює смак і ціну, упаковку, рівень обслуговування, асортимент тощо. Зазвичай виділення параметрів проводиться за допомогою експертизи, за спеціальними акціями оцінки пробників і зразків продукції споживачем, за допомогою різних опитувань покупців. За виділеними параметрами далі проводиться детальний порівняльний аналіз аналогів конкурентів.

Так, одним з напрямків бенчмаркетингу продуктів (послуг) є порівняння їх параметрів. Наприклад, здійснити порівняльний аналіз двох автомобілів можна за такими параметрами: дизайн корпусу; кількість кінських сил; наявність кондиціонера й подушок безпеки; дизайн і зручність салону; колір; ціна тощо.

Компанії можуть легко виділяти переваги пропонованих товарів, робіт або послуг конкурентів і визначати свої прорахунки (переваги). Але в реальному житті не так просто порівняти параметри, як це може здатися на перший погляд. Технології виробництва підприємства тримають у секреті, а деякі позицій взагалі не можуть бути порівняні. Крім того, доки продукція не надійде на ринок, доти не може бути жодної впевненості в тому, що нова риса продукту буде оцінена покупцем і стане конкурентоспроможною. Виробники продуктів харчування давно зіткнулися з цією проблемою. За останніми перевірками якості продукції лідирують більш дешеві й гарно оформлені продукти харчування, ніж корисні, але дорогі. Оскільки попит на дорогі продукти низький, то вони не можуть скласти конкуренцію більш дешевим. Для усвідомлення сутності бенчмаркетингу параметра продукту доцільно розглянути схему:

Порівняльний аналіз продукції конкурентів

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Визначення становища на ринку оцінка конкурентного середовища  Виділення певних параметрів продукту (послуги), які визначають вибір споживачів | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Комплексна оцінка аналогів конкурентів |  |  |  |  | Порівняльна оцінка продукції конкурентів за найбільш важливими параметрами для споживача |  |  |

Визначення частки впливу певних параметрів на оцінку продукції конкурентів у комплексі

Сприйняття марки конкурентів

Список переваг конкурентів

Матриця лідируючих компаній за параметрами продуктів

Рейтинг лояльності споживачів до аналогів, які   конкурують на ринку

Критерії, за якими приймаються рішення про вибір продукту (послуги)

Схема «ідеалу» продукту (послуги)

Інновації та вдосконалення продукту (послуги)

Етапи проведення бенчмаркетингу параметра продукту:

1) споживачів розподіляють на групи за пріоритетами й перевагами, визначаючи найбільш важливі параметри продуктів для кожного із сегментів;

2)  проводять порівняльний аналіз аналогічної продукції у конкурентів;

3)  з урахуванням запитів споживачів визначають свої сильні та слабкі сторони.

Метою цього аналізу є визначення відсутніх параметрів продуктів, товарів або послуг, за які споживач готовий платити.

Перед будь-яким цільовим опитуванням споживачів певного сегмента на ринку необхідно виділити прямих конкурентів у заданих географічних межах ринку (місто, область, район або певна ділянка ринку). Для цього необхідно на початковій стадії дослідження провести опитування представників цільової групи або співробітників компаній-замовників.

Параметри вироблених товарів (послуг) і аналоги конкуруючих компаній завжди оцінюють споживачі. Комплексна оцінка продуктів (послуг) вироблених аналогів відображає загальне ставлення покупців до товарів конкурентів. Чим детальніше проводиться аналіз і досліджується рівень комплексних оцінок, тим лояльнішим є сприйняття споживачами продукції та вищою ймовірність повторної покупки. Як правило, комплексна оцінка доповнюється опитуванням, що є важливим критерієм для визначення реальної позиції продуктів конкурентів на думку безпосередніх споживачів.

Фокусуючись на інформації про сприйняття покупцем продукції (послуг) за окремими характеристиками (індивідуальними параметрами) і в подальшому зіставляючи їх оцінки, із застосуванням методів статистики визначається ступінь впливу кожного параметра на оцінку продукту в комплексі. Керуючись даним підходом, вдається виявити не тільки значимість певних характеристик та елементів окремого продукту (послуги) при його виборі споживачем, а й встановити залежності. Наприклад, продуктивність рекламних акцій можна визначити точно за допомогою опитування споживачів. Пропоновані технології дозволяють досить точно оцінити такий вплив на основі спеціальних методів статистичного аналізу й конвент-аналізу.

При реалізації продукції застосовується бенчмаркетинг рівня обслуговування клієнтів. Цей аналіз розпочинається із дзвінків реальним або потенційним клієнтам, технічного обслуговування продукту на території споживача. Типові критерії аналізу:

* час роботи персоналу;
* технології дзвінків;
* швидкість реакції на заявки, запити;
* час проходить ремонту;
* час доставки аналогічної продукції в період гарантії;
* досвід і фаховість обслуговуючого персоналу;
* спектр форм зв’язку при оформленні замовлення (телефон, факс, Інтернет);
* консультування клієнтів;
* наявність книги скарг, відгуки клієнтів.

Варто розуміти, що високий рівень обслуговування споживачів або порівняно низькі ціни не можуть бути перевагами, якщо продукт (послуга) не володіє важливими для споживача характеристиками, до того ж і унікальними на ринку аналогів. Тому порівняльний аналіз доцільно проводити за найбільш важливими характеристиками для визначення відмінностей власної продукції (послуг) від того, що пропонують конкуренти.

Бенчмаркетингом іміджу компанії найбільш детально займається маркетинг. Імідж компанії також суттєво впливає на вибір споживача. Його можна аналізувати шляхом оцінки реакції покупців на фірму. Інформація, що надходить від конкурентів, аналізується за такими параметрами:

* обсяг і зміст реклами;
* точки дотику реклами;
* кількість і види кампаній із просування реклами;
* участь у семінарах, ярмарках;
* зв'язки з громадськістю.

На сьогодні багато компаній застосовують метод наглядної реклами. Візьмемо для прикладу одну з провідних косметичних компаній на ринку прямих продажів «Oriflame». Її філії розташовані в багатьох містах, обороти з кожним днем ростуть, значною мірою завдяки активній діяльності консультантів з краси, організації показових тренінгів, рекламних акцій, оглядів продукції в мережі Інтернет, можливості спробувати продукт. Усе це свідчить про ефективність маркетингової діяльності компанії.

Традиційні методи реклами втрачають свою популярність, тоді як затребуваність нестандартних рекламних підходів зростає.

Показники лояльності споживачів:

* повторне придбання товару (послуги);
* кількість осіб, готових рекомендувати продукцію компанії своїм знайомим і друзям;
* кількість споживачів, які вважають продукцію компанії кращою від аналогів конкурентів;
* кількість осіб, які високо оцінюють товари (послуги);
* кількість постійних клієнтів;
* кількість споживачів, які не бажають змінювати поточного постачальника товарів (послуг) і розглядати пропозиції конкурентів.

Обирають і контролюють надалі ці показники маркетингові служби. Їх завдання – домогтися максимально можливої кількості лояльних споживачів і по можливості привернути до себе увагу клієнтів своїх конкурентів. Для цього важливо знати чинники впливу на споживана і чинники формування лояльності для кожного класу продуктів.

Основою для оцінки сприйняття споживачем марки товару (послуги) є її позиціонування на ринку. Аналізуючи те, як сприймає марки конкурентів прямий споживач, можна виявити вільні ніші на ринку і дати оцінку маркетинговим стратегіям підприємства.

Ефективним способом формування позитивного уявлення споживачів про товари й послуги компанії, а також про її імідж є поширення штучних чуток (форуми, сайти, блоги, дискотеки, клуби тощо). Чутки є свого роду дешевою рекламою, способом ефективного та швидкого просування товарів (послуг). Головна умова успіху – надійне, перевірене джерело, оскільки за новим джерелом інформації споживач легко впізнає рекламу. Для посилення іміджу компанії можливе використання чорного піару, негативних чуток.

Для створення ефективного бренду насамперед необхідно визначити бренд основного конкурента. Після цього доцільно обрати стратегію, протилежну стратегії конкурента. Візьмемо для прикладу дві успішні компанії, які пропонують споживачам прохолодні напої, – Pepsi та Coca-Cola. Оскільки напій Pepsi вирізняється одноманітним смаком, у конкурентному продукті Coca-Cola використано аромат ванілі.

Ефективним методом реклами, крім поширення штучних чуток, є емоційний вплив на потенційного споживача. Емоційна реклама завжди краще запам'ятовується, стимулює бажання придбати товар (послугу), формує в свідомості покупця імідж компанії та сприяє кращому запам'ятовуванню імені бренду, про неї хочеться розповісти своїм близьким, друзям, знайомим і колегам. Однак варто пам’ятати, що певні категорії людей взагалі не сприймають рекламу, роблять покупки на власний розсуд або згідно з думкою рідних і друзів.

Викликати ажіотаж навколо продукту (послуги) може витік інформації. Впливові репортери й редактори охоче поширюють ексклюзивну інформацію.

Багато компаній не мають досвіду створенням бренду. На початковому етапі важливим завданням є фокусування певної характеристики продукту (послуги) для подальшого його розкручування. Довгий перелік характеристик товару (послуги) не дає бажаного результату. Одна-дві відмітні якості набагато краще сприймаються кінцевим споживачем.

Позитивній оцінці споживачем товару (послуги) сприяє образ ідеального продукту, який також використовується в рекламних акціях і кампаніях, а також при розробці бренду компанії. *Ідеальний продукт* – це характеристика товарів або послуг, що відповідає бажанням і вимогам споживача. Під час аналізу продукції (послуг) виокремлюються параметри, які не відповідають запитам споживача, в подальшому вони коригуються.

Конкурентна боротьба постійно загострюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Основою цієї боротьби є інноваційні розробки й виведення на ринки нових товарів та послуг. Ці товари покликані максимально задовольняти як традиційні, так і постійно змінювані потреби й бажання споживачів. Для утримання на плаву багато компаній спрямовують свої зусилля на пошук можливостей використання світових наукових розробок, вивчають і переймають передовий досвід своїх конкурентів.

Бенчмаркетинг параметра продукту досить широке поширення отримав в американських компаніях. Метою цього виду бенчмаркінгу є визначити, чи має ваше виріб параметри, найбільш важливі для споживача. При цьому продукт (послуга) може володіти не «усіма можливими» параметрами, а лише тими відсутніми, за які клієнт готовий платити.

Процес бенчмаркетингу параметра продукту включає в себе три етапи.

На 1-му етапі необхідно визначити шляхом опитування цільових груп споживачів найбільш важливі для них параметри продуктів.

На 2-му етапі потрібно порівняти відповідні параметри продуктів у конкурентів. Основні з точки зору споживачів параметри заносяться в матрицю. Потім проводиться послідовне порівняння за окремими критеріями.

На 3-му етапі визначають сильні та слабкі сторони продуктів (послуг) з урахуванням побажань і пріоритетів споживачів. У побудовану на першому етапі матрицю вносять інформацію про продукт (послугу) компанії. Далі порівняння властивостей товарів проводиться з урахуванням ступеня важливості кожного з параметрів.

При різних порівняннях продуктів (послуг) конкуруючих фірм застосування бенчмаркінгу дає можливість зіставити споживчі характеристики та визначити можливі завдання з удосконалення виробів за кожним параметром з урахуванням вимог ринку.

Дуже важливо в попередній стадії бенчмаркінгу параметра продукту оцінити важливість споживчих властивостей товарів (послуг) для безпосереднього покупця. Слід зазначити, що найчастіше за допомогою опитування споживачів не завжди можливо визначити домінуючий параметр продукту (послуги). Це пов'язано з тим, що один параметр може відповідати відразу декільком вимогам покупців.

Досить ефективним є порівняння товарів (послуг) конкуруючих фірм за важливими параметрами для виробництва. У цьому випадку проводять інженерний аналіз (reversed engineering), або метод зворотного інжинірингу. Цей аналіз дає чітке розуміння, за рахунок чого забезпечується домінуюча характеристика товарів (послуг). Для проведення такого аналізу спеціально закуповуються конкурентоспроможні аналоги продуктів (послуг), розбираються, порівнюються методи збирання, кількість запчастин, що використовувані матеріали й легкість виготовлення. Після цього всі дані вписуються в таблицю для подальшого порівняння з аналогами своїх товарів (послуг). Цим методом активно користуються лідери ринку. У багатьох перспективних компаніях є лабораторії, що займаються розбиранням і порівнянням декількох видів товарів (послуг) успішних конкурентів з метою виявлення характерних параметрів, що важливі для споживача.

Аналіз інженерних розробок орієнтується насамперед на дослідження технічних систем лідируючих аналогів конкурентів і особливостей виробництва в умовах сучасної ринкової економіки. Істотним мінусом інженерного аналізу є відсутність безперервного алгоритму зв'язку параметрів інженерного аналізу з вимогою виробництва і виробничими операціями.

Багато компаній в чистому вигляді не застосовують бенчмаркінг параметра продукту. Найчастіше використовується взаємопов'язана система різних методів аналізу. Досить ефективним доповненням є метод структурування функцій якості (QFD – quality function deployment). Його ще називають методом синхронного інжинірингу, або методом «будинку якості». Цей метод вигідно відрізняється від попередніх тим, що враховує вимоги споживачів у взаємозв'язку з параметрами порівнюваних товарів (послуг), інженерні характеристики складових компонентів з параметрами виробництва.

В основі методу синхронного інжинірингу функцій якості лежить використання цілої серії матриць, так званих будинків якості (houses of quality), які своєю чергою дозволяють пов'язати вимоги безпосередніх споживачів до рівня якості з параметрами продуктів (послуг), інженерні характеристики компонентів – з параметрами продукту, характеристики компонентів продуктів – з виробничими операціями, а виробничі операції – безпосередньо з вимогами самого виробництва.

**3.  Бенчмаркетинг якості продукту.**

З огляду на складні соціально-економічні умови, активні глобалізаційні процеси, загострення конкурентної боротьби, швидкі зміни запитів споживачів (мода, смаки, погляди тощо) кожне підприємство вимушене самостійно вирішувати багато складних завдань щодо організації, технології виробництва тих чи інших товарів, пошуку ринків збуту, ресурсів (матеріальних, фінансових та ін.). Постає необхідність впровадження нових, нетрадиційних форм маркетингу і менеджменту, яким, власне, і є бенчмаркетинг. Комерційні підприємства мають спрямовувати свої зусилля на вирішення питань оптимальної інтеграції науки, виробництва й реалізації з урахуванням перспективи. Саме від того, у який спосіб вирішуватимуться питання синтезу вказаних вище елементів, а також від постійного контролю за коливаннями, що відбуваються на товарних ринках, і своєчасного оновленням лінійки товарів, залежить рівень функціонування, а отже, і виживання господарюючого суб'єкта. Чинників, які призводять до банкрутства підприємств, нереалізованості запланованих нововведень і проектів, багато.

Основні причини невдалих проектів:

* недостатнє вивчення (дослідження) ринку;
* переоцінка обсягу ринку;
* невдалі результати НДДКР;
* неправильне визначення ціни;
* низька якість продукту;
* низький рівень організації рекламної кампанії;
* неправильне позиціонування новинки на ринку;
* неправильна оцінка витрат на реалізацію проекту;
* недостатній аналіз конкурентного середовища.

Для досягнення очікуваного результату підприємство має ретельно аналізувати й контролювати кожен етап знову спроектованих виробів. Основними етапами є:

1.  *Генерація ідей*. Процес проектування й розробки повинен розпочинатися зі скрупульозного аналізу передбачуваних ринків збуту продукції підприємства, а також вивчення відомих на цей момент пропозицій щодо означеної проблеми. При цьому мають використовуватися всі наявні в розпорядженні джерела інформації. На основі отриманої, опрацьованої та належним чином проаналізованої інформації керівники підприємства приймають рішення стосовно вибору продукції, що розробляється та випускається, ринків реалізації й на основі цього здійснюється короткострокове, середньострокове й довгострокове планування. При цьому необхідно чітко уявляти собі перспективу, як-от:

* отримання максимального прибутку;
* досягнення конкретного обсягу збуту (частки ринку);
* завоювання прихильності споживачів;
* зростання рівня продажів.

Основними складовими бенчмаркінгу при зборі інформації про товар і його характеристики, особливо якості продукту, який виробляється та реалізовується, є:

а) цільова аудиторія;

б) товари конкурентів.

Мета бенчмаркінгу з відбору та аналізу наявних інноваційних пропозицій полягає в їх оптимізації з подальшою ефективною реалізацією. Мета подальших етапів – оптимізація показників. Передусім у ході реалізації проекту необхідно зібрати й відібрати ідеї, що заслуговують на увагу керівництва й маркетологів підприємства. Основним завданням цього етапу є максимальне виявлення і ретельний об’єктивний аналіз відібраних ідей, а також відсіювання нераціональних пропозицій.

2.  *Розробка концепції нового товару та її перевірка*. Відібрані ідеї мають пройти концептуальне опрацювання з урахуванням реальної можливості не лише виробництва, але і реалізації вироблених товарів на різних ринках. Необхідно підкреслити, що під ідеєю товару розуміється можливість виробництва і пропозиція необхідної ринку матеріальної вартості, що відповідає запитам максимальної кількості споживачів. Відповідно до цього окреслюються завдання, які вимагають свого невідкладного й оптимального вирішення. Для виконання поставлених завдань кожному працівнику підприємства незалежно від займаної посади необхідно опрацювати прийняті пропозиції – від організації ефективного виробництва нового або вдосконаленого товару до його вигідної реалізації. У результаті проведення цієї копіткої роботи керівництво підприємства (менеджмент різних рівнів управління) має отримати відповіді на такі питання:

1) зрозумілість концепції;

2) наявність переваг;

3) достовірність інформації;

4) рівень задоволеності потреб споживачів;

5) намір придбати товар;

6) цільова аудиторія;

7) пропозиції щодо поліпшення;

8) передбачувана ціна товару.

Головними складовими успіху діяльності підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається, є безперервне підвищення якості продукції, що виробляється та реалізується, через добре продуману систему стимулювання та стягнення; оновлення лінійки виробів (товарів) і технології виробництва. Новостворювана продукція з урахуванням розроблених і прийнятих до реалізації пропозицій і подальших науково-технічних розробок повинна забезпечити конкретний успіх на певних ринках збуту. Дуже важливою вимогою бенчмаркетингу на підприємстві є неухильне виконання принципу невідкладного впровадження в практику результатів науково-дослідних робіт і дослідно-конструкторських розробок не лише прикладного, але й фундаментального рівня (тісний взаємозв'язок наукових досліджень з їх промисловим освоєнням).

Велике значення для оптимізації функціонування системи створення та освоєння нового товару із заздалегідь заданою характеристикою мають раціонально розроблена технологія й організація виробництва товарів, основними елементами яких можуть бути:

* технічний рівень виробу;
* строки створення й освоєння;
* максимально можливий рівень якості виробу (товару, продукту);
* збільшення обсягів виробництва;
* збільшення товарної номенклатури;
* мінімальний рівень витрат при підготовці виробництва й безпосередньо в процесі самого виробництва;
* очікуване зниження витрат при експлуатації виробу.

Для вирішення вказаних вище завдань фахівцям з бенчмаркінгу необхідно провести певний комплекс робіт.

Серед великої кількості чинників успішного ведення бізнесу велике значення має актуальність виведення на ринок нового продукту (виробу, товару). Саме своєчасність задоволення потреб споживачів у тій чи іншій продукції є найважливішим елементом фінансово-економічної стратегії кожного підприємства. Затримки з виведенням виробів (продуктів, товару) на ринок зводять нанівець зусилля й витрати на їх виробництво та реалізацію, а іноді й призводять до банкрутства компанії. Для максимального врахування чинника часу доцільно використовувати розрахунково-наочні посібники, зокрема графіки. *Графік підготовки виробництва* – це найважливіша складова процесу бізнес-планування. У графіку мають бути враховані необхідні етапи робіт, висока якість, стислі терміни виробництва і виведення продукції на ринок, а також можливі відхилення від прийнятих у бізнес-планах параметрів, небажані наслідки та санкції за настання цих відхилень.

Перелік основних завдань і методи скорочення строків створення й освоєння нових товарів, а також підвищення їх якості, що регламентується стрічковим графіком ДКР:

1) розробка технічного завдання;

2) розробка технічної пропозиції;

3) ескізний проект;

4) робочий проект;

5) розгляд та затвердження стандартів якості виробу;

6) виготовлення дослідного зразка;

7) стендові випробування;

8) повні випробування;

9) пробний маркетинг;

10) аналіз результатів випробувань і маркетингових досліджень;

11) коригування виробу (продукту);

12) запуск у серію.

Для реалізації вказаних етапів доцільно використовувати лінійний графік, взявши до уваги такі його недоліки:

1) не відображає взаємозв'язок окремих робіт, через що важко оцінити значущість кожної роботи для досягнення проміжних і кінцевих цілей;

2)  не відображає динамічності розробок;

3) не дає можливості вносити корективи у зв'язку зі зміною строків виконання робіт;

4)  не дає чітких точок поєднання суміжних етапів;

5) не дозволяє застосувати математично обґрунтований розрахунок виконання запланованого комплексу робіт;

6) не дає можливості оптимізувати використання наявних ресурсів і строки виконання розробки загалом.

Планування та управління комплексом робіт з поліпшення техніко-комерційних характеристик виробу (особливо його якості) є складним і зазвичай суперечливим завданням. Аналіз і оцінка різних характеристик функціонування виробничо-фінансових і соціальних систем можуть бути здійснені різними методами. На сьогодні добре себе зарекомендували методи мережевого планування і управління (МПУ). Основним плановим документом в цій системі є мережевий графік – інформаційно-аналітична модель, де з різним ступенем достовірності знаходять своє відображення взаємозалежності, взаємозв'язки, а також підсумки робіт, що мають велике значення для реалізації поставлених цілей.

Послідовність процесу управління та контролю за ходом розробки продукту включає такі операції:

1) складання переліку всіх дій та проміжних результатів (подій) при виконанні комплексу робіт і графічне їх відображення;

2)  оцінка часу виконання кожного виду робіт, а потім розрахунок мережевого графіку для визначення строку досягнення поставленої мети;

3)  оптимізація розрахованих строків і необхідних витрат;

4)  оперативне управління ходом виконуваних робіт шляхом періодичного контролю й аналізу інформації про виконання завдань та напрацювання корегувальних рішень.

З точки зору менеджера, робота – це будь-які процеси (дії), спрямовані на досягнення певних результатів (подій). Поняття «робота» може мати такі значення:

1)  дійсна робота – робота, що вимагає витрат часу і ресурсів;

2)  очікування – процес, що вимагає тільки витрат часу;

3)  ефективна робота, або залежність – зображення логічного зв'язку між роботами.

Подія в мережевій моделі може мати такі значення:

1)  вихідна (початкова) – початок виконання комплексу робіт;

2)  завершальна – досягнення кінцевої мети комплексу робіт;

3) проміжна (або просто подія) – результат однієї або декількох робіт, що входять у комплекс;

4)  гранична – подія, що є загальною для двох або декількох мереж.

Важливим елементом МПУ є шлях, тобто черговість тих або інших робіт в мережі, в якій кінець однієї послідовності співпадає з початком наступної.

Основними параметрами мережевої моделі є:

* критичний шлях;
* резерви часу подій;
* резерви часу шляхів і робіт.

Критичний шлях – найбільш тривалий шлях мережевого графіку. В процесі бізнес-планування робіт з виробництва й реалізації продукції вказаний критичний шлях дозволяє визначити час закінчення циклу робіт (подій).

Резерв часу події – це відстрочений проміжок часу, що характеризується настанням тієї чи іншої події без відчутних наслідків зриву строків завершення технологічного блоку робіт.

Найбільш пізній із допустимих строків – це строк настання події, перевищення якого спричинить таку ж затримку настання останньої події.

Найбільш ранній із можливих строків настання події – це строк для виконання робіт, що передують цій події.

Повний резерв часу шляху показує, наскільки в сумі може бути збільшена тривалість усіх робіт.

Вільний резерв часу роботи – цей максимальний час, на який можна збільшити тривалість роботи або відкласти її початок.

Необхідно підкреслити, що на початку розроблена мережева модель зазвичай не є досконалою стосовно термінів виконання робіт і використання ресурсів. Ретельний критичний аналіз дозволяє оцінити доцільність структури цієї моделі, визначити ступінь складності виконання кожної роботи, завантаженість виробничого устаткування на всіх етапах виконання робіт.

В основі оптимізації мережевої моделі лежить закономірність: час виконання будь-якої роботи (P) прямо пропорційний її обсягу (O) і обернено пропорційний чисельності виконавців (k):

P = O / k.

Час, необхідний для виконання усього комплексу робіт Р, визначається як сума тривалості складових робіт. Водночас розрахований таким способом загальний час не буде мінімальним, навіть якщо кількість виконавців відповідає трудомісткості етапів запланованих робіт. Мінімальний час для комплексу послідовно виконуваних робіт можна визначити, скориставшись методом умовно-еквівалентної трудомісткості. Скорочення тривалості обсягів запланованих і непередбачених робіт забезпечує скорочення термінів окупності інвестицій, більш раннє виведення товару на ринок, що сприяє конкурентному успіху фірми.

Для розрахунку собівартості застосовуються такі методи:

1) метод питомих показників;

2) метод питомих вагових витрат;

3) бальний метод;

4) кореляційний метод;

5) метод нормативної калькуляції.

Проблема проведення ринкових випробувань нових товарів залежить від:

* цілей і ресурсів фірми;
* виду товару, передбачуваного обсягу його випуску, типу ринку;
* ступеня достовірності маркетингової інформації та досліджень;
* упевненості фірми в конкурентному успіху нового товару на ринку;
* політики фірми щодо ризику;
* оцінки часової затримки повного комплексу робіт зі створення та освоєння нового товару.

Мета проведення ринкових випробувань – вивчення думок учасників ринку, їх зауважень, пропозицій споживачів і торгових працівників про особливості використання товару та труднощі продажів, а також визначення розмірів ринку, обсягу продажів і загальний прогноз збуту. Приступаючи до організації комерційного виробництва, фірма повинна вирішити, коли, де, кому і як продаватиметься новий товар.

Відповіді на ці прості за формою та водночас дуже складні за своєю сутністю питання суттєво впливають на подальший хід підготовки виробництва і промислове освоєння нових товарів, оскільки визначають:

* виробничу потужність підприємства;
* тип виробництва;
* виробничу структуру;
* графік виробництва по роках.

Технічна підготовка виробництва включає конструкторські, технологічні, організаційні підготовчі заходи, а також процес освоєння серійного випуску високоякісних, затребуваних ринком нових виробів. На цьому етапі новий виріб проходить різні стадії освоєння – від дослідного зразка, отриманого в результаті наукових і дослідно-конструкторських розробок, через дослідну й установчу партії до серійного виробництва на конкретному підприємстві.

Прийнято вважати, що метою конструкторсько-технологічної підготовки серійного виробництва (КТП) на підприємстві є адаптація документації до умов конкретного виробництва продукції підприємством-виготівником.

Розробка філософії підприємства так само є необхідною й важливою справою. Вона не лише окреслює досяжні перспективи розвитку підприємства, а й включає елементи корпоративної культури всіх працівників підприємства та перелік санкцій за її порушення.

**4.  Бенчмаркетинг бренду.**

Тривалий час слово брендинг вживалося у вузькому значенні – права на власність або володіння. Основна ідея, зосереджена в слові брендинг, виражалася як «тримай свої руки подалі від мене». У XX ст. брендинг почав використовуватися на позначення протилежного: «тримай свої руки до мене якомога ближче».

Для усвідомлення сутності та значення бренду в сучасному світі необхідно відповісти на декілька питання:

1.  Що позначає бренд?

2.  Які вигоди та переваги надає бренд?

3.  У чому полягають особливості управління брендом?

Варто зауважити, що історія брендингу не обмежується простим академічним інтересом. Вона пояснює розвиток усієї цієї концепції, завдяки чому фактично стала серцевиною сучасного маркетингу. Сьогодні *бренд* тлумачиться як сукупність почуттів і асоціацій, що виникають при контакті з відповідною торговельною маркою; ідея, яка знаходиться у свідомості споживачів і стимулює їх звертатися до брендового товару чи послуги. Можна виокремити три складові бренду: зареєстрований товарний знак; добре відома на обраному ринку торговельна марка; ідеї, думки або відчуття цільових споживачів, пов’язані з цією торговельною маркою. Але в майбутньому слово бренд може набути зовсім іншого значення.

Принципова відмінність бренду від товару полягає в їх різних життєвих циклах. Без обережного, дбайливого управління бренд буде слідувати тому ж життєвому циклу, що й продукти. Відтак бренд необхідно захищати, підживлювати, поліпшувати та змінювати. Це завдання маркетолога. Проте далеко не кожен маркетолог може й повинен займатися створенням бренду. Більшість із них включається в цей процес уже на якомусь етапі.

Бренди в тому вигляді, в якому ми їх знаємо сьогодні, почали використовуватися як знаки. Бренди були фірмовими знаками, а фірмові знаки були брендами. Список споживчих брендів XIX ст., які все ще актуальні й популярні, вражає, особливо якщо взяти до уваги масштаби змін, які відбулися в житті суспільства за цей час. Так, понад 100 років тому з’явилися й досі стабільно тримаються на ринку: олія «Anchor», косметика «Avon», цукерки з лікером «Bassett's Liquorice Allsorts», вироби з м'яса «Bovril», чай «Brooke Bond», напій «Coca-Cola», напій «Schweppes», продукти харчування в асортименті «Heinz», жувальна гумка «Wrigley's», присипка для дітей «Johnson», плівка «Kodak», ручка «Parker» та ін.

Починаючи з 1950-х рр. фахівці з реклами спрямували свої зусилля не на прості обіцянки, а на формування іміджу бренду. Це був маркетинг в тому сенсі, в якому він розуміється в сучасній маркетинговій моделі. Щоб сформувати імідж, передусім необхідно забезпечити довіру до бренду й заручитися підтримкою споживачів, які оцінили б цей імідж. Проте це могли дозволити собі тільки солідні рекламодавці, що мають відповідний бюджет.

Поступово бренди почали набувати складного, багатогранного характеру, викликаючи різноманітну емоційну реакцію, що дозволило робити цінову надбавку протягом більш тривалого часу. Бренд став не лише засобом забезпечення конкурентної переваги, але й механізмом довгострокової безпеки.

Наприкінці 1960-х рр. агентство У. Томпсона розробило оригінальний план, інтелектуальну концепцію, в основі якої була ідея, що бренд – це природний синтез знань, переконань і емоційних проекцій. Іншими словами, бренд – це те, про що ми знаємо, що може бути підкріплено фактичними даними, що стимулює наші почуття та емоції, пов'язані з продуктом або з унікальною торговельною пропозицією. Деякі бренди, поза сумнівом, докладають багато зусиль для формування власного іміджу.

Потрібно мати на увазі, що характеристики та якості, які обіцяє споживачеві бренд, неодмінно мають бути забезпечені та підкріплені. Сама тривалість існування бренду слугує цьому яскравим доказом. Щоправда, за деяких обставин це може виявитися проблемою.

Розуміння споживчих очікувань стосовно бренду є лише передумовою до більш широкого поняття – розуміння типу споживчої лояльності, чого можна очікувати від споживачів, які користуються тим чи іншим видом продукції.

Цілком зрозуміло, що загальновідомі (популярні) бренди, як правило, є значно рентабельнішими, ніж маловідомі. Популярні бренди здатні забезпечити стабільний і хороший прибуток. Це пояснюється тим, що популярні бренди забезпечують цінову надбавку (емоції домінують над розумом); допомагають завоювати споживчу лояльність (відповідно, потрібні менші витрати на утримання й обслуговування клієнтів); дають більші можливостей у переговорних процесах з іншою стороною.

Досить висока ринкова частка забезпечує стабільну присутність на ринку. Популярний бренд стає засобом забезпечення унікальної відповідності між внутрішніми можливостями виробника й запитами ринку, відображенням конкурентної переваги. Гарантовані високі прибутки можуть бути реінвестовані в удосконалення бренду.

Початок роботи над будь-яким брендом – його позиціонування на ринку.  *Позиціонування* – це маркетингове забезпечення товарові (послузі) бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців (образ). Відповідно позиція бренду – це те місце, яке займає бренд в умах цільового сегмента відносно до конкурентів. Ця позиція фокусується на тих достоїнствах бренду, які виділяють його з числа конкурентів.  Позиція компанії чи продукту показує, чим він унікальний, чим відрізняється від конкурентів, чим корисний споживачеві.

При створенні бренду розробник повинен чітко усвідомлювати, хто є цільовою аудиторією, яку обіцянку (пропозицію) варто дати цій аудиторії, який доказ того, що пропозиція чогось варта, необхідно навести, яким має бути кінцеве враження. Відповіді на ці ключові питання дозволяють грамотно здійснити позиціонування. Після цього визначається стратегія бренду, тобто шляхи використання ресурсів організації для створення цінності бренду.

Обіцянка переваг, що даються авторами бренду, – це та основна ідея, яка лежить в основі бренду. Вона ж має стати головною думкою майбутньої рекламної кампанії, розробленої для бренду (або інших методів просування, які будуть застосовуватися для цього бренду). Не варто перевантажувати бренд безліччю ідей. Потрібно вибрати одну найціннішу та донести її до свідомості споживача.

Створюючи успішний бренд, варто звернути увагу на інші бренди, наявні в тому ж сегменті ринку. Це, по-перше, дозволить уникнути дублювання вже існуючого на ринку бренду, по-друге, допоможе врахувати помилки і прорахунки конкурентів, по-третє, може наштовхнути на оригінальну ідею. Саме це разом з іншими чинниками і робить особливо актуальною розробку бренду засобами бенчмаркетингу.

Позиціонування є керованим процесом. Первинним способом здійснення цього є маніпулювання складовими бенчмаркетингу і, як результат, отримання цілеспрямовано підготовленої «упаковки», що починає впливати на форму й межі очікувань споживачів.

Розробку бренду необхідно розпочати з усвідомлення особливостей бренду, його сприйманої сьогодні індивідуальності (унікальності). Якщо в реальності нічого унікального немає, необхідно знайти особливість товару, що залишилася непоміченою, і зробити її своєю.

Ідея індивідуальності бренду – зручний спосіб опису його сутності, привабливості та присутності на ринку. Оскільки мова йде про індивідуальність, доцільно скористатися прийомами, які сприяють такій аналогії. Наприклад, провести опитування групи людей, поставивши їм низку питань стосовно бренду. При формуванні ідеї бренду слід найбільш чітко уявити собі цільову аудиторію, причому не абстрактно, а конкретно – на прикладах. Потрібно розуміти, чого хоче цільова аудиторія, тобто що її цікавить, чим вона захоплюється, як виглядає, про що говорить тощо.

Заручившись допомогою професійного дослідника ринку (який має необхідний досвід щодо позиціонування бренду) для формулювання питань і оцінки відповідей бажано створити індивідуальний профіль створюваного бренду. Це буде саме та індивідуальність, яка сприймається споживачами продукції, виробленої відповідним підприємством, а не список побажань, сформульованих у маркетинговій (бенчмаркінговій) формі. Потім потрібно буде отримати відповіді ще на деякі питання. Наприклад:

1.  Чи є бренд таким, яким його бажають бачити сьогодні?

2.  Чи відповідає його позиція тій, на яку орієнтоване підприємство?

3.  Чи є індивідуальність бренду достатньою для відображення відповідності між пропозицією підприємства й запитами споживачів?

На жаль, розбіжність, яка виникає між сприйманою індивідуальністю бренду та очікуваною, прямо вказує на характер завдання, яке потрібно вирішити стосовно позиціонування або перепозиціонування бренду. Проведену роботу можна повторити знову, порівнявши цього разу сприйману індивідуальність і уявлення маркетолога про майбутній бренд: чи буде він через певний проміжок часу відповідати новій ситуації, чи не потрібно спрямувати зусилля на вдосконалення бренду?

Створення бренду – це складний творчий процес, заснований на глибокому знанні ринку. Жорстка конкурентна боротьба на ринках сировинних, матеріально-фінансових ресурсів, збуту продукції ставить жорсткі вимоги перед розробниками брендів, у команді яких, окрім художників, обов’язково мають бути психологи, маркетологи, фахівці з реклами.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність операційного бенчмаркетингу.
2. Окресліть мету й перерахуйте основні завдання операційного бенчмаркетингу.
3. Поясніть, для чого необхідне вивчення відмінностей аналогів від продукції (послуг) конкурентів? На що першочергово має бути спрямований аналіз?
4. Які об’єкти та сфери беруться для порівняння при проведенні операційного бенчмаркетингу?
5. Наведіть послідовність дій при складанні стандартного бізнес-плану.
6. Розкрийте сутність бенчмаркетингу параметра продукту. Окресліть його мету та перерахуйте завдання.
7. Назвіть та охарактеризуйте етапи проведення бенчмаркетингу параметра продукту.
8. Що собою являє бенчмаркетинг рівня обслуговування клієнтів? З якої метою і як саме він проводиться?
9. Розкрийте сутність бенчмаркетингу іміджу компанії. Наведіть приклади його успішного застосування.
10. Охарактеризуйте особливості проведення бенчмаркетингу іміджу. Які методи та прийоми застосовуються для формування позитивного уявлення споживачів про товари (послуги) компанії?
11. Що собою являє інженерний аналіз. У яких випадках і з якою метою він проводиться?
12. У чому полягає сутність бенчмаркетингу якості продукту?
13. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи проектування нового продукту. Які чинники можуть стати на заваді реалізації нового проекту?
14. Охарактеризуйте процес створення нового товару. Розкрийте сутність кожного з його етапів.
15. З якою метою проводяться ринкові випробування нового товару?
16. Поясніть важливість своєчасного виведення на ринок нового товару. Чим компанії загрожують затримки виробництва?
17. Дайте визначення поняття «бренд». Перерахуйте його складові. Укажіть переваги бренду. Наведіть приклади брендів.
18. Поясніть принципову відмінність бренду від товару.
19. Що таке позиціонування бренду?
20. Як відбувається розробка ідеї бренду?
21. Розкрийте сутність бенчмаркетингу бренду.
22. У чому полягає актуальність засобів та інструментів бенчмаркетингу при розробці бренду?

**Лекція 9. Формування управлінської діяльності на підприємстві**

**План**

1. Визначення маркетингових цілей.
2. Проведення аналізу та порівняльної характеристики підприємства.
3. Концепції та напрями маркетингу на підприємстві.
4. Оцінка ефективності проведення бенчмаркетингу.
5. Закріплення бенчмаркетингу на підприємстві.

*Основні терміни та поняття:* комерційний маркетинг, некомерційний маркетинг, і глобальний маркетинг, макромаркетинг, соціальний маркетинг, біхевіоризм, бенчмаркетинг (бенчмаркінг), конс'юмеризм, мікромаркетинг, функціональний маркетинг, маркетинг споживчих товарів, стратегічний маркетинг, інституційний маркетинг, товарний маркетинг, управлінський маркетинг, громадський маркетинг, автоматизовані системи управління, макросередовище, мікросередовище, маркетингове середовище, концепція маркетингу.

**1.  Визначення маркетингових цілей.**

Події кінця 1990-х – початку 2000-х рр. поставили перед підприємствами багато важливих і складних завдань, пов'язаних з нестабільністю, складними соціальними процесами та економічною кризою. Внаслідок відстороненості держави від управління економікою перед багатьма виробничими (господарюючими) суб'єктами постала необхідність самостійного вирішення завдань формування портфеля замовлень, пошук ринків ресурсів і збуту, шляхи реалізації власної продукції. Іншими словами, підприємства змушені були серйозно зайнятися пошуком резервів власного порятунку шляхом реорганізації виробництва, зміни технологій, організації виробництва тощо. У зв’язку з цим особливої актуальності набула технологія бенчмаркетингу. Для кращого усвідомлення ролі та значення маркетингу в управлінні господарською діяльністю підприємства необхідно розглянути основні функції маркетингу.

Основою маркетингу є здатність на підставі зібраної інформації своєчасно провести попередні розрахунки попиту та пропозиції, цін, без чого неможливо спрогнозувати очікувані рівні продажу, які розраховуються в інтервалі «мінімум - максимум».

Напрямки та завдання маркетингової політики:

1.  Для дослідження та прогнозування ринку необхідно провести:

* збір, обробку та аналіз інформації стосовно потреби, попиту і пропозиції;
* збір і аналіз інших даних, що забезпечують ефективну роботу відповідного підприємства, яке виробляє або реалізує товари, послуги;
* збір інформації про всі види послуг, що супроводжують виведення товарів і послуг на ринок, пов'язаних з його споживанням (експлуатацією);
* збір даних про різні товари;
* збір і аналіз відомостей про конкурентів тощо.

2.  Товарна політика має будуватися відповідно до спрямованості вироблених товарів і послуг на конкретні групи споживачів, щоб ринковий продукт мав чітку споживчу адресу. Не диференційовані за купівельними характеристиками товари можуть виявитися незатребуваними покупцями.

3.  Вплив реклами має спрямовуватися на закріплення завойованого сегмента ринку та формування нового. Основна особливість реклами в системі маркетингу полягає в безперервності її впливу та постійному оновленні змісту та форм. Однак при проведенні рекламної кампанії не варто змінювати елементи, які міцно закріпилися в психології покупців та мали позитивні ефекти, насамперед це стосується образу (іміджу) й марки товару та фірми. Відомо, що імідж марки являє собою сукупність позитивних властивостей товару, його якісний, точніше, споживчих характеристик, гарантованих виробником цього товару. До цього можна додати, що імідж марки – це також виражена у графіку (бренд, товарний знак) філософія того чи іншого виробника продукції, його ставлення до своїх реальних та потенційних споживачів, гарантія успіху та економічного зростання.

4.  Функція стимулювання збільшення обсягів продажів дозволяє досягти запланованих рівнів реалізації товару (послуги), який виводиться на ринок, та окупити витрати, отримавши при цьому прибуток. Ця функція реалізується за допомогою різних форм активного продажу (наприклад, виставки, ярмарки, використання послуг торгових агентів), а також пільгових цін, пільгових продажів тощо.

5.  За допомогою цінової політики регулюється співвідношенням попиту та пропозиції.

6.  У системі маркетингу суттєву роль виконує функція збуту. Організація процесу руху товарів за стадіями передбачає точний аналіз впливу прийнятих рішень на кожній наступній стадії руху товарної маси – від виробництва до споживання. При цьому продаж розуміється як уся система зв'язків між виробництвом і торгівлею (оптовою та роздрібною), транспортування, зберігання.

7.  Сервіс, який є невід'ємною функцією маркетингу, дозволяє підвищити кінцевий споживчий ефект від придбаних на ринку товарів і послуг. Стосовно товарів виокремлюють декілька видів спеціально організованого обслуговування: передпродажне – сприяє прийняттю рішення про покупку та забезпечує сприятливий клімат для товарів, які виводяться на ринок; те, що супроводжує продаж (наприклад, консультування покупців); післяпродажне – доставка покупок, їх установка, технічне обслуговування, заміна на нові вироби тощо. Сервіс у сфері послуг, особливо фінансових, на сьогодні дещо обмежений, однак і він розширюється за рахунок різних форм (банківського, страхового, ріелтерського та ін.) Обслуговування шляхом використання сучасних інформаційних технологій.

**2.  Проведення аналізу та порівняльної характеристики підприємства.**

В ефективному виробництві продукції та розвитку підприємства (в довгостроковій перспективі) суттєве значення має економічний (факторний) аналіз використання наявного виробничо-ресурсного, фінансового потенціалу, людського капіталу тощо.

З метою успішної роботи на сировинних ринках і ринках збуту виробленої продукції необхідно, щоб увесь комплекс функцій маркетингу використовувався одночасно.

Варто зазначити, що паралельність проведення маркетингових акцій забезпечує безперервний потік інформації як від споживачів до виробників та продавців, так і в зворотному напрямку – від виробників і продавців до споживачів. Це дозволяє одночасно вносити необхідні зміни у виробництво, асортимент і якість товарів (послуг), умови продажу, сервіс, а також впливати на покупця та продавця.

Необхідно мати на увазі, що система маркетингу охоплює широке коло операцій із впливу на потреби, оцінку та поведінку людей. Маркетинг, спираючись на рекламу, методи формування та стимулювання збуту, використовуючи спеціально зібрану й опрацьовану інформацію про потреби, запити, уподобання, смаки різних груп споживачів, рівні та способи задоволення потреб у товарах і послугах на вітчизняному ринку і за кордоном, створює економічні, організаційні та соціальні передумови для формування купівельних установок та орієнтацій. Складний процес маркетингу залежить від багатьох чинників.

Складові процесу маркетингу:

1) знаходження ідей;

2) обговорення ідей;

3) встановлення цілей;

4) базисний аналіз;

5) облік параметрів підприємства;

6) облік параметрів ринку;

7) аналіз даних;

8) консультування з реалізації;

9) вибір ринку;

10) забезпечення фінансування і закупівель;

11) підбір і навчання кадрів;

12) формування продукту;

13) формування послуг;

14) виробництво;

15) концепція збуту;

16) планування реклами;

17) планування продажів;

18) планування розподілу продукту;

19) тестування ринку;

20) модифікації різних елементів маркетингової кампанії;

21) початок маркетингової кампанії;

22) спостереження за рекламною кампанією;

23) контроль результатів;

24) корекція.

**3.  Концепції та напрями маркетингу на підприємстві.**

Маркетинг застосовується як в комерційній, так і в некомерційній діяльності. Для виживання в сучасних нестабільних і складних умовах підприємство має бути в курсі всіх подій, тією чи іншою мірою пов'язаних з його профільною виробничо-фінансовою діяльністю. Відтак при напрацюванні системи бенчмаркінгових заходів важливу увагу необхідно приділити питанню інформаційно-аналітичного забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією (маркетинговою, оперативно-статистичною, контролінгу тощо) та бажано передбачити можливість розробки і впровадження АСУ (автоматизованих систем управління). Адже інформаційні ресурси є важливим чинником застосування бенчмаркетингу.

Між комерційним і некомерційним маркетингом існують відмінності.

*Основні характеристики некомерційного маркетингу*:

* пов'язаний з організаціями, територіями та ідеями, а також товарами й послугами;
* цілі є більш складними, оскільки успіх або невдача не можуть вимірюватися з виключно фінансових позицій;
* переваги часто не пов'язані безпосередньо з фінансовими результатами;
* від некомерційних організацій можуть очікувати або вимагати обслуговування економічно невигідних сегментів ринку;
* некомерційні організації зазвичай мають дві категорії клієнтів – споживачів і спонсорів.

У некомерційному маркетингу кінцевий результат вимірюється не прибутком, а силою психологічного чи іншого впливу на об'єкти маркетингової діяльності та ступенем досягнення поставлених цілей.

*Основні характеристики комерційного маркетингу*:

* пов'язаний передусім з товарами й послугами;
* обмінюються гроші на товари й послуги;
* цілі звичайно стосуються продажу, прибутку та отримання грошей;
* переваги звичайно пов'язані з платежами споживачів;
* орієнтується на обслуговування лише вигідних сегментів ринку;
* має тільки одну категорію клієнтів.

Важливо усвідомити, що *маркетинг* – це цілісна концепція стратегічних і тактичних рішень щодо інтеграції зусиль усіх учасників виробничо-торгового процесу, економічно зацікавлених у загальній політиці формування та задоволення попиту. Маркетинг певною мірою являє собою систему балансу інтересів різних суб'єктів ринку. Він дозволяє здійснити максимальну адаптацію до ринку шляхом розробки стратегії та тактики, орієнтованих на споживача. Незважаючи на загальні принципи і підходи, що застосовуються в маркетингу, вся маркетингова політика компанії формується, виходячи зі специфічних особливостей її ринкових продуктів і ринків, на яких вона діє.

Стратегія виходу фірми на ринок і завоювання на ньому бажаних позицій мотивують підприємця постійно пристосовуватися до вимог споживачів, оцінювати свої дії та дії конкурентів, прогнозувати можливі зміни та своєчасно реагувати на них, аналізувати чинники економічного середовища, які визначають смаки і запити споживачів з урахуванням їх фінансових можливостей. На формування споживчого попиту, його структуру впливає безліч чинників.

Стратегічні завдання компанії визначають з урахуванням чинників макросередовища (мінливі, не залежать від діяльності організації, але впливають на її внутрішню політику та економічне становище), а тактичні рішення приймають з урахуванням чинників мікросередовища (прямо залежать від діяльності компанії та її працівників). Там, де макро- і мікросередовище перетинаються, взаємодіють, формується маркетингове середовище фірми. Воно являє собою сукупність незалежних від підприємства чинників, які істотно впливають на його маркетингову стратегію. Це і конкурентна боротьба, і фінансова ситуація, і становище на сировинних ринках та ринках збуту продукції, і зміни в податковому законодавстві тощо. Стратегія і тактика маркетингу пов’язані між собою, перетинаються, тактичні рішення часто переростають у стратегічні.

За час існування маркетингу були вироблені концептуальні підходи, що використовуються фірмами, які здійснюють маркетингову діяльність. Концепція маркетингу – це філософія, звід корпоративних законів організації виробництва та управління ним з метою задоволення споживчого попиту, а також отримання оптимальних обсягів прибутку внаслідок ефективного виробництва товарів та успішної їх реалізації реальним і потенційним клієнтам. Окрім того, вагоме значення має і постійна боротьба за розширення та закріплення своєї частки на ринку продажу продукції.

Сучасна маркетингова концепція передбачає вирішення завдань, від яких залежить успішна діяльність підприємств, а саме:

1) діяльність фірми і пропонована нею продукція мають постійно орієнтуватися на потреби й запити споживачів;

2) отримання прибутку є не самоціллю, а кінцевим результатом діяльності компанії;

3)  досягнення компанією поставлених цілей можливе лише за умови узгоджених спільних дій всіх структурних підрозділів.

На сьогодні аналітики виокремлюють п'ять основних маркетингових концепцій:

1.  Удосконалення виробництва.

2.  Удосконалення товару.

3.  Інтенсифікація комерційних зусиль.

4.  Маркетинговий підхід.

5.  Соціально-етичний маркетинг.

При прийнятті фірмою концепції управління маркетингом спрямоване на вдосконалення виробництва, а також форм і методів реалізації. Застосування концепції має сенс тоді, коли попит на продукцію досить стійкий і стабільно перевищує пропозицію, або в разі наявності економічно обґрунтованих резервів зниження собівартості виведеної на ринок продукції. Наприклад, сутність концепції вдосконалення товару полягає в тому, що споживач віддає перевагу ринковим продуктам, якість яких вища і які здатні задовольнити постійно зростаючі потреби. Керуючись цією концепцією, компанії спрямовують основні зусилля на поліпшення якості та розширення асортименту пропонованих товарів і послуг. Так, фінансові інститути (банки, інвестиційні та страхові компанії) на основі виявлених потреб ринку оновлюють і вдосконалюють асортимент пропонованих фінансових інструментів.

В основі концепції інтенсифікації комерційних зусиль лежить гіпотеза про те, що покупці не будуть активно купувати вироблені товари, якщо не вживатимуться спеціальні заходи щодо просування товарів на ринок. Її іноді називають концепцією збутової орієнтації і зазвичай застосовують при виробництві та продажу ринкових продуктів пасивного попиту, тобто. е. товари або послуги, потреба в яких у покупця часто в силу слабкої інформованості недостатньо розвинена.

Концепція маркетингового підходу стала застосовуватися в комерційній діяльності порівняно недавно. Її сутність полягає у створенні ринкового продукту, орієнтованого на потреби цільового ринку, тобто потрібно виробляти те, що можна продати, замість того, щоб намагатися продати те, що можна виробити. Друга назва цієї концепції – «чистий маркетинг».

На відміну від концепції інтенсифікації комерційних зусиль, яка спрямована на вирішення короткострокових цілей, концепція маркетингового підходу орієнтована на задоволення потреб споживачів (а для цього вони мають бути виявлені заздалегідь!) у більш довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією соціально-етичного маркетингу підприємці мають приймати ринкові рішення з урахуванням інтересів споживачів, інтересів компанії та довгострокових інтересів суспільства; споживач ринкового продукту стає свого роду рівноправним партнером; діяльність компаній стає більш прозорою для суспільства. Фірма бере на себе зобов'язання зберігати соціальне та екологічне середовище. Соціальна орієнтація ведення бізнесу є не благодійністю, а способом забезпечення тривалого стійкого успіху на ринку.

Маркетинг доцільно розглядати у двох площинах. Так, з одного боку маркетинг є способом мислення, частиною культури виробничої діяльності, де головними є споживач і ринок, а з іншого – видом діяльності, який за допомогою різних засобів і методів забезпечує маркетинговий підхід до економічної діяльність компанії.

Маркетинг як комплексна ринкова діяльність являє собою систему поглядів і систему дій, поєднання теорії та практичного інструменту управління ринковою економікою в основному на мікрорівні, але до певної міри – і на макрорівні.

Фірма, що займається маркетинговою діяльністю, прагне задовольнити потреби споживача з вигодою для себе. Економічна політика фірми орієнтується на потреби ринку. Такий підхід є ознакою ринкового мислення. Якщо компанія орієнтується на ринок, то вона розробляє свою стратегію, виходячи з інтересів споживачів ринкового продукту.

Становлення теорії та практичного інструментарію маркетингу відбувалося паралельно з науково-технічним прогресом, становленням теорії та методів статистичної науки, управління і системного аналізу економіки, соціології, соціальної психології, законодавства тощо. Це суттєво збагатило маркетинговий інструментарій. Успіхи в суміжних галузях знання визначили і практичну ефективність маркетингу в конкурентній боротьбі за ринки збуту, обумовивши різноманіття напрямів маркетингової діяльності. Сьогодні вона диференційована за галузями при збереженні загальної маркетингової концепції господарювання. Так, виокремлюють маркетинг товарів, послуг, ідей, цінних паперів та ін., а всередині цих великих блоків сформувалися більш дрібні їх складові, які обслуговують окремі види товарів і послуг. Наприклад, у групі послуг можна назвати фінансовий, банківський, освітній, юридичний, медичний, спортивний маркетинг та інші його види, пов'язані з різною комерційною та некомерційною сферами діяльності.

Зокрема, структура маркетингу включає:

1) глобальний маркетинг – орієнтований на міжнародні комерційні операції, пов'язані з різними формами співробітництва між країнами;

2)  макромаркетинг – передбачає управління ринком з метою задоволення потреб кінцевих споживачів. Увага акцентується не на вивченні проблем окремо взятої фірми, а на аналіз економічної системи, в рамках якої вона здійснює свою діяльність. Макромаркетинг обумовив появу нових підходів до маркетингової діяльності, таких як соціальний маркетинг, конс'юмеризм, біхевіоризм;

3) соціальний маркетинг – передбачає використання інструментів маркетингу в некомерційних цілях. Він значно розширив сфери маркетингової діяльності. Його предметом стає не тільки ринок товарів і послуг, але й суспільно-політична діяльність. Метою соціального маркетингу є створення, здійснення та контроль за програмами, спрямованими на посилення привабливості будь-якої соціальної ідеї, виховання певних норм і навичок поведінки (наприклад, кампанія проти наркотиків);

4) біхевіоризм – напрям маркетингу, що спеціалізується на вивченні психологічних чинників, які впливають на поведінку споживачів у процесі вибору та придбання ринкових продуктів, виявленні їх переваг. Біхевіоризм широко застосовується на фінансових ринках.

Специфічним різновидом маркетингу є маркетинг освіти, метою якого є набуття населенням загальногуманітарних і спеціальних знань (а в платному освітньому секторі – й отримання доходів, що спрямовуються на забезпечення освітнього процесу й розвиток навчальних закладів). Наприклад, в економічно розвинених країнах п'яту частину реклами в засобах масової інформації відведено оголошенням освітніх установ.

На розробку, втілення в життя і контроль за виконанням програм, метою яких є сприйняття цільовою групою (або цільовими групами) суспільної ідеї, руху або практики, спрямований громадський маркетинг. У ході його реалізації використовується той самий комплекс маркетингових інструментів, що й при вирішенні інших видів маркетингових завдань. Громадський маркетинг потребує довготривалих зусиль, оскільки зміни в суспільній свідомості є важкодосяжними.

Маркетинг – постійно самовдосконалювальна, саморегульована система, яка стимулює розвиток нових напрямів використання його інструментів і принципів. Одним з таких нових, актуальних і перспективних маркетингових напрямків є бенчмаркетинг.

**4.  Оцінка ефективності проведення бенчмаркетингу.**

При проведенні оцінки ефективності розроблених і впроваджених на підприємстві бенчмаркінгових заходів до уваги взяти насамперед необхідно те, що бенчмаркетинг є механізмом порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками більш успішних фірм. Бенчмаркетинг застосовується у всіх сферах діяльності підприємств – маркетингу, логістиці, управлінні персоналом та ін. Предметом бенчмаркетингу є технології, виробничі процеси, методи, організація виробництва та збуту продукції тощо.

У зарубіжних країнах з розвиненою економікою програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Там функціонують самостійні організації, покликані займатися пошуком партнерів по бенчмаркінгу. Прийнято вважати, що завдяки такій організації обміну досвідом виграє економіка країни в цілому. Відтак чимало компаній роками застосовують бенчмаркінг у щоденній практиці й отримують вражаючі результати. Ефективність бенчмаркетингу вже оцінили такі добре відомі компанії, як Xerox, General Electric, DuPont і багато інших.

Для об'єктивної оцінки ефективності впровадження на підприємстві бенчмаркетингу необхідно застосовувати систему показників, які б достатньою мірою давали відповіді користувачам інформації на питання про справжній стан справ на підприємстві, про його фінансове становище, перспективи розвитку та інші важливі сторони його виробничо-фінансової діяльності.

Основою успішного проведення бенчмаркетингу є правильно підібрана команда, глибока деталізація процесів, зацікавленість керівництва в результатах, інтеграція результатів бенчмаркетингу зі стратегічними планами розвитку. Правильно проведений бенчмаркінг може дати компанії багато переваг.

Критеріями ефективності проведення бенчмаркетингу на підприємстві є:

* якісний аналіз та визначення реального стану власного підприємства та Зростання рівня поінформованості стосовно конкурентів;
* розробка і впровадження поліпшень, досягнення постійності та безперервності процесу вдосконалення;
* підвищення ефективності використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу, особливо людського;
* підвищення ефективності та раціональності бізнес-процесів;
* підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства;
* підвищення продуктивності та якості послуг;
* підвищення ступеня задоволеності кінцевих споживачів;
* підвищення ефективності маркетингової діяльності;
* підвищення якості та ефективності управління, більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень;
* адаптація високотехнологічних інновацій;
* підвищення конкурентоспроможності;
* мотивація співробітників;
* розробка чіткої стратегії діяльності.

Ефект бенчмаркетингу полягає у використання переваг співпраці та взаємодопомоги. При здійсненні бенчмаркетингу приклади кращих і більш ефективних рішень і методів роботи мають грамотно адаптуватися під конкретне підприємство. Важливо не сліпо копіювати методи, методики, технології та інструментарій їх застосування підприємством-лідером, а синтезувати й генерувати нові ідеї. Отже, потрібно розуміти мету впровадження запозиченого досвіду, співвідносити вартість запропонованих нововведень і величину досягнутого результату.

**5.  Закріплення бенчмаркетингу на підприємстві.**

На сучасному етапі бенчмаркетинг є одним із найефективніших методів визначення відповідності цілей організації вимогам ринку, вивчення передового чужого досвіду, що позитивно впливає на ефективність маркетингової діяльності власного підприємства за умови проведення якісного аналізу та правильного застосування отриманих результатів. Процес бенчмаркетингу спрямований на забезпечення постійності й безперервності процесу вдосконалення компанії та управління змінами. На жаль, в Україні на сьогодні ця методика є відносно новою та ще досить мало адаптованою до вітчизняної економіки.

Починати впроваджувати бенчмаркетинг необхідно з вивчення внутрішнього середовища компанії та визначення ключових чинників успіху.

Далі здійснюється пошук компанії-еталона свого галузевого сегмента, в якій даний процес організований найкраще. Для порівняння показників роботи своєї компанії та компанії-еталона потрібно заздалегідь визначити конкретні показники, за якими здійснюватиметься порівняння.

Бенчмаркетинг проводиться за певною технологією, у кілька послідовних етапів. Кількість кроків може бути різною, оскільки процес можна розбити ще й на підетапи. Однак базові принципи бенчмаркінгу завжди незмінні.

Важливим елементом бенчмаркінгу є збір і аналіз інформації. Джерела інформації вказані в темі «Основні етапи процесу бенчмаркетингу». Зібрана інформація вимагає відповідної обробки та ґрунтовного кваліфікованого аналізу. У процесі збору, обробки та аналізу інформації з урахуванням її подальшого практичного використання необхідно пам'ятати про рівновагу між вартістю впровадження нових рішень і передбачуваною від цього вигодою.

При напрацюванні заходів група розробників бенчмаркінгу повинна скласти ретельно продуманий план робіт. Він має охоплювати абсолютно всі сфери підприємства. У ньому необхідно розглянути реальну й передбачувану (виходячи з довгострокової стратегії розвитку) виробничу структуру підприємства.

Особлива увага має бути приділена інформаційно-аналітичному забезпеченню керівництва підприємства, комп'ютеризації бухгалтерського обліку, а також інформаційно-технологічному забезпеченню менеджменту вищого рівня управління. Природно, що в процесі розробки й подальшої практичної реалізації бенчмаркетингу на підприємстві в обов'язковому порядку повинні бути визначені відповідальні за дотримання термінів і якість виконуваних робіт, пов'язаних з реалізацією зазначеного проекту.

Окрім того, необхідно подбати про психологічну адаптацію персоналу, забезпечити сприятливий для співробітництва клімат і психологічну сумісність членів різних колективів. У кінцевому підсумку саме такий підхід до управління кадрами може забезпечити очікуваний ефект від впровадження бенчмаркетингу на підприємстві.

Істотне значення для успішної розробки та подальшого впровадження бенчмаркетингу на підприємстві має ретельно продумана й соціально збалансована політика організації праці та її оплати. Організація процесу праці на підприємстві, оплата праці, а також соціальні гарантії багато в чому є вирішальними чинниками зростання ефективності виробництва і збільшення обсягів високоякісної продукції. Система оплати має бути гнучкою.

У своїй діяльності менеджерам різних рівнів управлінської ієрархії необхідно враховувати градацію видів маркетингу:

1) конс'юмеризм – націлений на створення і впровадження системи захисту прав споживачів;

2) мікромаркетинг – спрямований на здійснення управлінських дій усередині підприємства з метою забезпечення зв'язку між виробником і споживачем;

3) функціональний маркетинг – спрямований на внутрішньофірмове планування й поелементний аналіз діяльності підприємства;

4) маркетинг споживчих товарів – усебічно вивчає споживача, його потреби, запити, а також чинники й умови, під впливом яких формуються та розвиваються потреби і попит;

5)  стратегічний маркетинг – орієнтований на вивчення співвідношення зовнішніх чинників і внутрішніх ресурсів, можливостей підприємства, що враховуються при прийнятті управлінського рішення. Один із пріоритетних напрямів сучасного маркетингу;

6) інституційний маркетинг – особлива увага приділяється кінцевій реалізації виробленого ринкового продукту, роботі з роздрібним продавцем;

7)  товарний маркетинг – орієнтований на вивчення купівельних переваг, з урахуванням яких розробляються нові й модернізуються існуючі ринкові продукти;

8)  управлінський маркетинг – поширює принципи маркетингу на всі рівні управління підприємством, при якому весь персонал виробничих, фінансових і збутових служб повинен перейнятися психологією маркетингового мислення, навіть якщо він не бере участі в здійсненні маркетингу;

9) громадський маркетинг (або маркетинг ідей) – спрямований на розроблення та реалізацію програм, метою яких є сприйняття цільовими групами ідей суспільного характеру.

Види бенчмаркетингу розглянуто в темі «Етапи становлення та види бенчмаркетингу»). Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу визначається характером завдань, які необхідно вирішити; доступними ресурсами; часом і досвідом проведення бенчмаркінгу; достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності організації.

Щоб підприємство не застоювалося, не втратило конкурентну перевагу бенчмаркетинг повинен проводитися безперервно. Його результати разом із результатами маркетингових досліджень мають використовуватися при визначенні цілей і розробці стратегій діяльності підприємства. Бенчмаркінговий аналіз може посприяти зростанню прибутковості підприємництва з високою економічною ефективністю, формуванню засад добросовісної конкуренції та задоволенню потреб споживачів.

Звісно, деякі негативні чинники можуть стати на заваді успішного проведення бенчмаркетингу. У їх числі: часові обмеження; сприйняття бенчмаркетингу як «перевірки» підприємства; нестача управлінських і професійних кадрів; недоступність або важкодоступність інформації для аналізу; недосконалість планування процесу бенчмаркетингу; відсутність реальної практики бенчмаркетингу тощо.

У той же час за рахунок грамотного та добре спланованого проведення бенчмаркетингу можна уникнути багатьох помилок, а також підвищити ефективність діяльності підприємства. Позитивні ефекти від застосування бенчмаркетингу як інструмента управління ефективністю підприємства переконливо свідчать про необхідність його закріплення на підприємстві. Серед визначальних переваг: можливість визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства залежно від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; можливість запозичення кращого досвіду інших підприємств; сприяння кращому задоволенню споживчого попиту шляхом встановлення нових стандартів та цілей; стимулювання працівників до навчання і вдосконалення, підвищення власного потенціалу; можливість формування потужної команди внутрішніх консультантів; напрацювання досвіду проведення організаційних змін; сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ін.

**Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «маркетинг».
2. Розкрийте роль маркетингу в сучасних умовах господарювання.
3. Назвіть основні напрямки та окресліть завдання маркетингової політики.
4. Укажіть складові процесу маркетингу.
5. Поясніть відмінності між комерційним і некомерційним маркетингом.
6. Розкрийте сутність стратегічного й тактичного управління як інструментів реалізації потенціалу підприємства.
7. Охарактеризуйте взаємозв’язок між стратегічними та тактичними цілями підприємства. З урахуванням яких чинників приймаються стратегічні й тактичні рішення?
8. Що являє собою маркетингове середовище підприємства?
9. Розтлумачте зміст поняття «концепція маркетингу». На вирішення яких завдань вона спрямована?
10. Назвіть основні маркетингові концепції та коротко охарактеризуйте сутність кожної з них.
11. Чиї інтереси враховує передусім підприємство при розробці своєї стратегії?
12. Що є підґрунтям для успішного проведення на підприємстві бенчмаркетингу?
13. Що має бути враховано при напрацюванні та впровадженні на підприємстві бенчмаркінгових заходів?
14. Що необхідно враховувати при оцінюванні ефективності застосування бенчмаркетингу?
15. Які переваги отримує підприємство від реалізації бенчмаркінгового проекту?
16. Що може стати на заваді досягненню очікуваних результатів?
17. Поясніть, чому одноразового порівняльного аналізу недостатньо для підприємства й бенчмаркінгові заходи мають застосовуватися постійно й безперервно?
18. За яких умов можна домогтися результативності бенчмаркетингу?

**ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Турченюк  М.О., Швец М.Д. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2011. 319 с.
2. Годин А. М. Маркетинг : учебник. 10-е изд., перераб. и доп. Москва : Дашков и К, 2013. 656 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=430453>
3. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес : підручник. Київ : Вид-во Ліра, 2015. 492 с. URL: <https://pidruchniki.com/73946/marketing/informatsiyniy_biznes>
4. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 240 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
6. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
7. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с. URL: <https://studfiles.net/preview/5705900/page:25/>
8. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 470 с.
9. Ліпкан  В.А. Національна безпека України : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : КНТ, 2009. 576 с. URL: http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-154.html
10. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации :  учебное пособие. Москва : ИНФРА-М,  2012. 300 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=235869>
11. Карпова С.В. Современный брендинг : монография. Москва : Изд-во «Палеотип», 2011. 188 с.
12. Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения: монография / под общ. ред. С.В. Карповой; отв. ред. И.А. Фирсова. Москва : Изд-во «Палеотип», 2011. 544 с.
13. Логинова Е.Ю., Кулагина А.В., Воеводина Н.А., Толберг В.Б. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ : практическое пособие. URL: https://marketing.wikireading.ru/228
14. Майорова Н.І. Маркетинговий аналіз: сертифікований курс. URL: <http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0401&T=08&lng=1&st=0>
15. Беседіна А.О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 277–279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\_2012\_10\_65](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2012_10_65)
16. Бублик М.І., Хім’як М.М., Лібер М.В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. Вип. 19.5. С. 136–139.
17. Воробйова  Н.П Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. №14. URL: <https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2018/05/4.pdf>
18. Герасимчук Л.М., Паньковська Л.С. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2011. № 3. Т.3. С. 99–103. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\_3\_3/099-103.pdf
19. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Труды Одесского политехнического университета. Одесса, 2007. Вып. 1(27). С. 253–258. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>
20. [Диденко Е.А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%94%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%95$),  Крисюк Ю.О. Бенчмаркінг в системі управління організацією.  [*Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9671512:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%20%D0%BD.). 2015. № 4. С. 20–26. URL:  <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/592/1/V89_P020-026.pdf>
21. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Львів, 2010. Вип. 44. С. 595–605.
22. Кирик О.А. Бенчмаркінг як інструмент пошуку інновацій.  [*Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673543). Бердянськ, 2013. № 1. С. 49–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\_2013\_1\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vbumb_2013_1_12)
23. Кирич Н.Б., Шведа Н.М. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 19-20 верес. 2013. Львів : Друк Арт, 2013. С. 106–107. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/28966/1/063\_106\_107.pdf

## Колосок А.М., Скорук О.В., Блеянюк І.Я. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* Мукачів, 2016. Вип. 14. С. 394–398. URL:  http://global-national.in.ua/archive/14-2016/82.pdf

1. Крамарчук С.П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Т.14. (3). С. 77–82. URL:  [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\_2013\_14%283%29\_\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2013_14%283%29__12)
2. Морщенок  Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство.* 2017.  № 9. С. 533–540. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf>
3. Мужанова Т.М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №16. С. 425–431. URL:  http://economyandsociety.in.ua/journal/16\_ukr/65.pdf
4. Пилипчук В.П., Шиманська А.А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства.  [*Молодий вчений*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101120). 2015. № 9(2). С. 13–17. URL:  http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/41.pdf
5. Тарнавська О.Б., Попович Д.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/114.pdf>
6. Турович А.А. Перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні. [*Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669992:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.). 2010. Вип. 14. С. 543–549. URL: https://eprints.oa.edu.ua/6816/1/64.pdf
7. Шандрівська О.Є., Мартинюк А.О. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 10-12 листоп. 2011 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 140–141. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16227/1/74\_Shandr%D1%96vska\_140\_141\_Modern\_Problems.pdf
8. Шевченко О.М., Братусь Ю.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 64–67. URL: http://www.business-inform.net/ pdf/2014/4\_0/64\_68.pdf

Навчальне видання

(*українською мовою*)

Терент'єва Наталія Валеріївна

Бенчмаркетинг і конкурентні переваги

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра

спеціальності «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Рецензент *А.В. Череп*

Відповідальний за випуск *М.М. Іванов*

Коректор *Н.В. Терент’єва*