

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: БІЗНЕС- ПРОЦЕС «МАРКЕТИНГ



- основи процесного управління підприємством;
- бізнес-процес "Маркетинг";
- первинна управлінська документація за цим бізнес-процесом".

Бізнес-процес – це ланцюжок логічно пов'язаних повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх та/або зовнішніх споживачів.

Класифікація бізнес процесів за Шеєром А.-Б.:

- 1) **Основні процеси** – відносяться процеси, спрямовані на створення основної продукції підприємства або надання ним послуг; вони надають цінність для клієнта і партнерів компанії; є міжфункціональними у межах підприємства.
- 2) **Процеси управління** – це процеси, спрямовані на управління компанією як єдиною системою.
- 3) **Процеси розвитку** – це процеси, що визначають тенденції та напрями розвитку основних процесів залежно від аналізу та прогностичних напрямів розвитку підприємства.
- 4) **Допоміжні процеси** – створюють інфраструктуру компанії і забезпечують (підтримують) функціонування інших груп процесів, передусім основних.

Класифікація бізнес-процесів за моделлю Міжнародної бенчмаркетинговою палатою Американського Центру продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center, APQC)

До основних процесів належать:

- 1) Розробка бачення та стратегії;
- 2) Вивчення ринку та потреб споживача;
- 3) Розробка продукту чи послуг;
- 4) Маркетинг і продаж/збут;
- 5) Виробництво та постачання продукції (для промислових підприємств);
- 6) Надання послуг (для сервісної компанії);
- 7) Виставлення рахунків та післяпродажне обслуговування.

До процесів управління та підтримки належать:

- 1) Управління людським капіталом, його професійне та кар'єрне зростання;
- 2) Управління інформаційними ресурсами та технологіями;
- 3) Управління фінансами та матеріальними ресурсами;
- 4) Управління охороною здоров'я та безпекою навколишнього середовища;
- 5) Управління зовнішніми зв'язками;
- 6) Управління вдосконаленнями та змінами.

Характеристики бізнес-процесу:

- Назва процесу;
- Функція, яка реалізується процесом;
- Мета процесу, яка визначає сенс реалізації процесу;
- Межі процесу – початок і кінець процесу;
- Учасники та оточення впливу (суб'єкти) процесу: власник, споживач/клієнт, постачальник, відповідальні виконавці;
- Ресурси, надані в розпорядження власника процесу для їх реалізації;
- Параметри процесу – характеристики моніторингу процесу, за якими оцінюються ефективність процесу та ступінь отримання запланованих результатів.
- Ризики та вплив процесу на суб'єктів процесу;
- Мережа процесів організації – об'єднання взаємозалежних і взаємопогоджуваних процесів організації в єдину систему;
- Документація процесу – письмовий опис процесу в текстовому, табличному та/або графічному форматах.

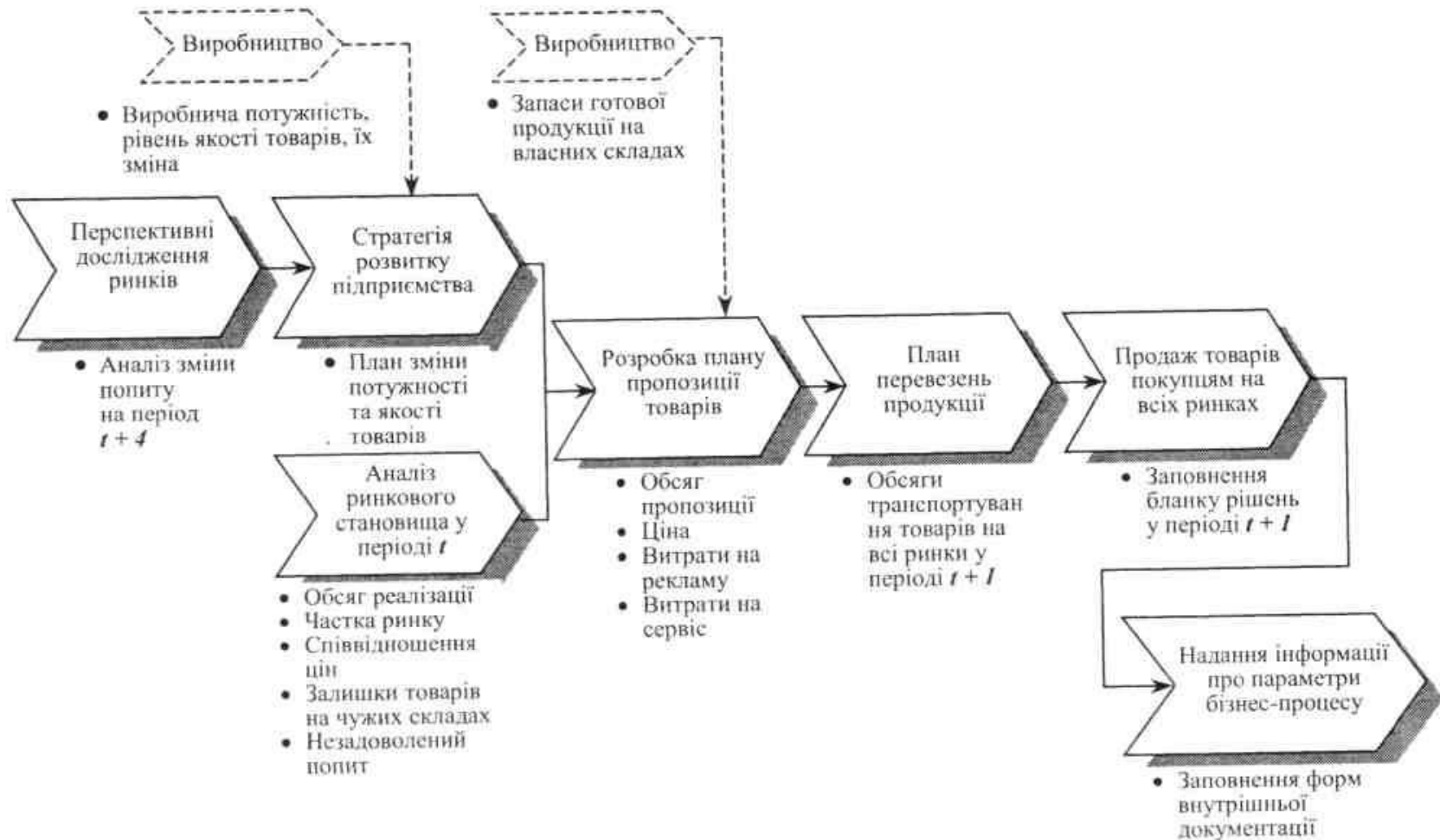
Бізнес-процес «Маркетинг»

Мета процесу – задоволення потреб споживачів у продукції належної якості.

Межі процесу – від дослідження ступеня задоволення попиту на продукцію підприємства до поставки її кінцевим споживачам.

Потік процесу – послідовність дій з перетворення вхідної інформації про ступінь задоволення попиту споживачів у кінцевий результат, тобто відвантаження необхідної кількості та якості товарів покупцям на різних ринках.

Потік бізнес-процесу «Маркетинг»



Дослідження ринків збуту

Загальний попит на продукцію по ринках збуту, шт.

Продукт	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
«А»	1800	1800	1800	3000
«В»	750	750	750	1000

Динаміка зміни попиту на продукцію, %

Період	Продукт «А»				Продукт «В»			
	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
0	100	100	100	100	100	100	100	100
1	100	100	100	100	100	100	100	100
2	108	98	102	120	105	109	85	112
3	110	95	106	135	107	118	88	130
4	88	92	109	140	112	130	82	145

Надана підприємствам інформація при дослідженні ринку

№	Інформація	Ціна, грн	Примітка
1	Про ринкову частку конкурентів	30.000	По кожному виду продукції
2	Про витрати конкурентів на рекламу	5.000	По кожному виду продукції
3	Про динаміку зміни попиту ¹	10.000	По кожному виду продукції. Надається на 3 періоди вперед
4	Про динаміку зміни цін на матеріали	10.000	Надається на 3 періоди вперед

Формування політики пропозиції

Пропозиція підприємства на плановий період передбачає встановлення таких параметрів:

- обсяг продукції, яким підприємство має задовольнити попит споживачів на всіх ринках збуту;
- ціна товарів на ринках;
- витрати на рекламу;
- витрати на сервіс;
- якість продукції.

Розрахунок обсягу пропозиції

Для розрахунку обсягу пропозиції необхідно на стадії дослідження ринків визначити, якою мірою було задоволено попит на продукцію на всіх ринках у періоді, що передує плановому.

Дві типові ситуації, що впливають на розрахунок обсягу пропозиції:

- на певному ринку встановлюється незадоволений попит. Тоді обсяг пропозиції на наступний період визначається як сума кількості спожитих товарів у попередньому періоді та величини незадоволеного попиту.

- на ринку з'явилися залишки продукції. Обсяг пропозиції визначається як кількість проданої продукції за мінусом залишків товарів на складі цього регіонального ринку.

Цінова політика

При встановленні цін потрібно керуватися такими загальновідомими положеннями:

1. На ринках, де виникли значні складські запаси (нереалізована продукція), слід знижувати ціну або збільшувати витрати на рекламу та сервіс. Проте надмірно дешева продукція може викликати сумніви щодо її якості, а також зникне фактор «престижності» придбання дорогої продукції, що призведе до зниження обсягів реалізації.

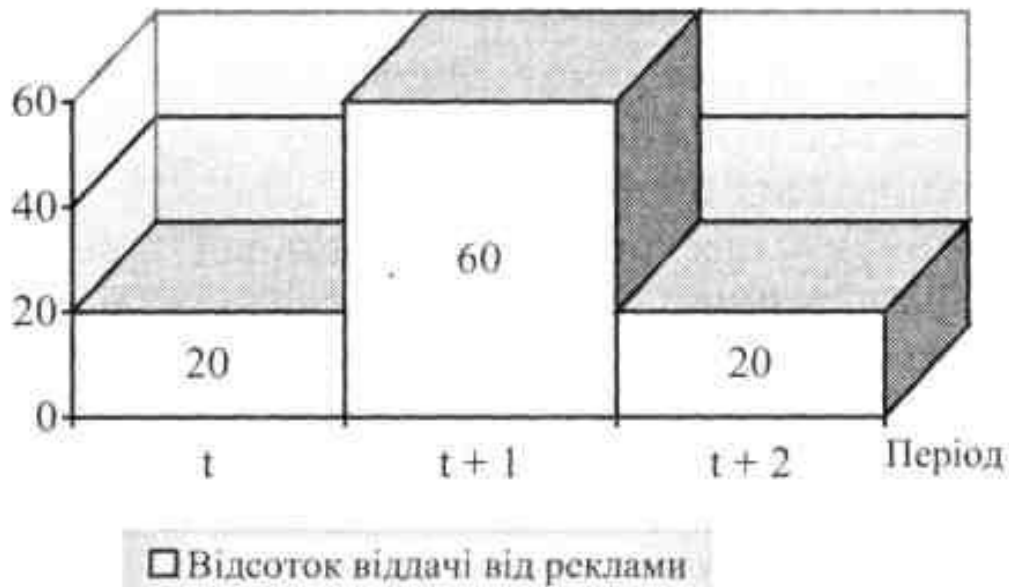
2. За виникнення незадоволеного попиту недоцільно продовжувати політику низьких цін. У цьому випадку можна збільшити надходження за рахунок підвищення цін або зростання обсягів продажу.

Встановлений обсяг пропозиції та ціна можуть бути скорегованими в залежності від таких обставин:

- зміни сукупного попиту на ринку;
- агресивної політики пропозиції одного або двох конкурентів на цільовому ринку (стабільні високі витрати конкурентів на рекламу та знижені ціни на продукцію);
- досягнутого рівня якості у конкурентів;
- зниження витрат на виробництво продукції у конкурентів (зменшення чисельності працюючих);
- збільшення виробничих потужностей у конкурентів.

Реклама

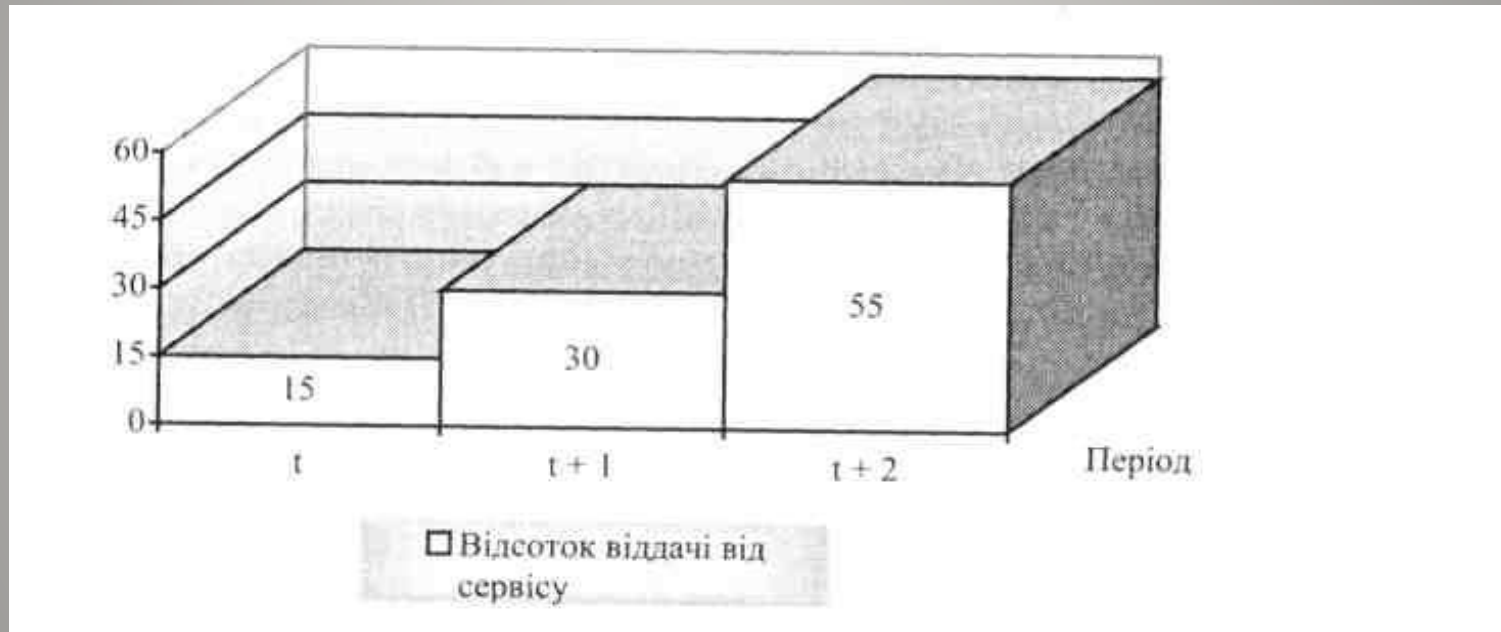
За умовами гри може бути витрачено від 0 до 99000 грн. на кожен вид продукції на кожному ринку. Вкладені на рекламу кошти приносять віддачу протягом 3-х періодів.



Розподіл віддачі витрат на рекламу, інвестованих у періоді t

Сервіс

Витрати на сервіс протягом одного періоду на одному ринку збуту не можуть перевищувати **200000** грн. Вплив сервісу на зміну попиту покупців на ринку зберігається протягом 3-х періодів.



Розподіл віддачі витрат на сервіс, інвестованих у періоді t

Якість

Для прийняття рішення щодо зміни якості продукції необхідно мати наступні дані:

- Яку ринкову стратегію сформовано для підприємства і яким чином вона реалізується;
- Яка ситуація складається на ринку з погляду якості товарів конкурентів;
- Які фінансові можливості існують для інвестування коштів у дослідження і розробку продукції.

Витрати на дослідження і розробку продукції можуть здійснюватися окремо для виробу «А» і виробу «В». За умовами гри, підприємства можуть вкладати кошти на зазначені цілі в наступних розмірах: для виробу «А» - від 0 до **75000 грн.**, для виробу «В» - від 0 до **100000 грн.** в кожному ігровому періоді.

Для реального підвищення якості продукції необхідно накопити певну суму коштів на дослідження і розробку продукції: для виробу «А» – **150000 грн.**; для виробу «В» – **250000 грн.**

Розробки плану перевезення та витрат на зберігання продукції на орендованих складах

Тарифи на перевезення продукції, грн.				
Напрямок перевезення	Продукт «А»		Продукт «В»	
	На склад ринку	До споживача	На склад ринку	До споживача
На ринки 1,2,3	30	9	75	22,5
На 4-й ринок	70	20	175	50

Розмір орендної плати за зберігання продукції, грн.				
Продукти	Ринки			
	1	2	3	4
А	20	20	20	40
В	60	60	60	120

Завдання:

Заповнення форм внутрішньої документації:

Служба маркетингу надає інформацію про:

- Форма М1 «Витрати на дослідження і розробку продукції» (додаток Ж.10);
- Форма М2 «Витрати на рекламу і сервіс» (додаток Ж.11);
- Форма М3-1 «Витрати на транспортування продукції до ринків збуту» (додаток Ж.12);
- Форма М3-2 «Витрати на транспортування продукції до споживачів» (додаток Ж.13);
- Форма М4-1 «Витрати на зберігання продукції у власних складах» (додаток Ж.15);
- Форма М4-2 «Витрати на зберігання нереалізованої продукції в орендованих складах чужих ринків» (додаток Ж.16);
- Форма М6-А «Прогноз виручки від реалізації товару А» (додаток Ж.17);
- Форма М6-В «Прогноз виручки від реалізації товару В» (додаток Ж.18);
- Форма М7 «Замовлення на виробництво товарів А і В» (додаток Ж.19).

Форма М1 "Витрати на дослідження і розробку продукції"

Підприємство	1	Група підприємств	1
--------------	---	-------------------	---

Відомості про маркетингові витрати

Витрати на дослідження і розробки на товар А				Витрати на дослідж. і розроб. на товар В			Усього у періоді сума витрат	Витрати за період А+В
Період	Витрати	Накопичена сума витрат	Рівень якості	Витрати	Накопичена сума витрат	Рівень якості		
1	30 000	30 000	1	50 000	50 000	1	80 000	80 000
2	40 000	70 000	1	60 000	110 000	1	180 000	100 000
3	75 000	145 000	1	100 000	210 000	1	355 000	175 000
4	75 000	220 000	2	100 000	310 000	2	530 000	175 000
5	40 000	260 000	2	40 000	350 000	2	610 000	80 000
6	40 000	300 000	2	40 000	390 000	2	690 000	80 000
7	40 000	340 000	3	40 000	430 000	2	770 000	80 000
8	75 000	415 000	3	100 000	530 000	3	945 000	175 000
9	0	415 000	3	0	530 000	3	945 000	0

Форма М2 "Витрати на рекламу і сервіс"

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Відомості про маркетингові витрати

Витрати на рекламу товару <i>A</i>				Витрати на рекламу товару <i>B</i>				Усього витрат на рекламу	Витрати на сервіс				Усього витрат на сервіс	
Період	Ринки			Ринки			Ринки							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	15 000	10 000	10 000	0	15000	10000	10000	0	70 000	40 000	25 000	25 000	0	90 000
2	20 000	15000	15000	20 000	20 000	15000	15000	20 000	140 000	35 000	30 000	30 000	50 000	145 000
3	40 000	25 000	25 000	40 000	40 000	25 000	25 000	40 000	260 000	70 000	60 000	60 000	80 000	270 000
4									0					0
5									0					0
6									0					0
7									0					0
8									0					0
9									0					0

Служба МАРКЕТИНГУ

Форма МЗ-1 "Витрати на транспортування продукції до ринків збуту"

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Транспортування товару <i>A</i> на чужі ринки збуту					Сума	Транспортування товару <i>B</i> на чужі ринки збуту					Сума	Усього витрат на <i>A+B</i> на всі ринки
Період	Ринки				витрат	Період	Ринки				витрат	
	1	2	3	4	за дост.		1	2	3	4	за дост.	
	Тарифи на перевезення тварів до ринків збуту				товарів <i>A</i>		Тарифи на перевезення тварів до ринків збуту				товарів <i>B</i>	
	30	30	30	70	на ринки		75	75	75	175	на ринки	
1		490	490	1 000	99 400	1		200	200	350	91 250	190 650
2		600	600	1 000	106 000	2		270	270	400	110 500	216 500
3		450	450	600	69 000	3		200	200	400	100 000	169 000
4					0	4					0	0
5					0	5					0	0
6					0	6					0	0
7					0	7					0	0
8					0	8					0	0
9					0	9					0	0

Форма МЗ-2 "Витрати на транспортування продукції до споживачів"

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Доставка товару <i>A</i> від ринків до споживачів (прогноз)					Доставка товару <i>B</i> від ринків до споживачів (прогноз)					Загальна сума трансп. витрат		
Період	Від ринків				витрат за дост. товарів <i>A</i> покупцям	Період	Від ринків				витрат за дост. товарів <i>B</i> покупцям	
	1	2	3	4			1	2	3			4
	Тарифи на перевезення вантажів до ринків збуту						Тарифи на перевезення вантажів до ринків збуту					
9	9	9	20	22,5	22,5	22,5	50					
1	799	465	465	970	34 961	1	333	191	191	323	32 238	257 849
2	727	558	582	1 030	37 403	2	284	262	197	384	35 918	289 821
3	645	517	493	600	26 895	3	302	217	243	443	39 295	235 190
4					0	4					0	0
5					0	5					0	0
6					0	6					0	0
7					0	7					0	0
8					0	8					0	0
9					0	9					0	0

Служба МАРКЕТИНГ У

Форма М4-1 "Витрати на зберігання продукції у власних складах"

Підприємство	1	Група підприємств	1
--------------	---	-------------------	---

Період	Наявність товару <i>A</i> у власн. складі	Змінні витрати на зберіг. товару <i>A</i>	Наявність товару <i>B</i> у власн. складі	Змінні витрати на зберіг. товару <i>B</i>	Витрати на зберіг. товарів <i>A+B</i> у власн.скл.	Усього витрат на зберіг. готової продукції	Постійні витрати на власний склад
		10		25			
1	3 072	30 720	1 509	37 725	128 445	134 965	60 000
2	2 145	21 450	1 285	32 125	113 575	126 875	
3	2 016	20 160	1 283	32 075	112 235	114 575	
4	1 856	18 560	1 381	34 525	113 085	117 405	
5	1 500	15 000	1 599	39 975	114 975	115 035	
6		0		0	60 000	60 000	
7		0		0	60 000	60 000	
8		0		0	60 000	60 000	
9		0		0	60 000	60 000	

Форма М4-2 "Витрати на зберігання нереалізованої продукції в орендованих складах чужих ринків"

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Залишки нереалізованого товару <i>A</i> на чужих ринках (прогноз)						Залишки нереалізованого товару <i>B</i> на чужих ринках (прогноз)						Загальна сума витрат за оренду скл. гот. прод.
Період	Ринок				витрат за зберіг. товарів <i>A</i> в оренд.скл.	Період	Ринок				витрат за зберіг. товарів <i>B</i> в оренд.скл.	
	1	2	3	4			1	2	3	4		
	Ціни за зберігання продукції в оренд.складах					Ціни за зберігання продукції в оренд.складах						
	20	20	20	40		60	60	60	120			
1		25	25	30	2 200	1		9	9	27	4 320	6 520
2		67	43	0	2 200	2		17	82	43	11 100	13 300
3		0	0	0	0	3		0	39	0	2 340	2 340
4		0	0	0	0	4		0	72	0	4 320	4 320
5		0	0	0	0	5		0	1	0	60	60
6					0	6					0	0
7					0	7					0	0
8					0	8					0	0
9					0	9					0	0

Форма М5 "Витрати на дослідження ринків"

Підприємство

1

Група підприємств

1

Витрати на дослідження ринків

Замовлення інформації про

Період	частку ринку		витрати на рекламу		динаміку попиту		зміну цін на матеріали*	Усього витрат
	Товар А	Товар В	Товар А	Товар В	Товар А	Товар А		
1	30 000	30 000	5 000	5 000	10 000	10 000	10 000	100 000
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3								0
4								0
5								0
6								0
7								0
8								0
9								0

Форма М6-А "Прогноз виручки від реалізації товару А"

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Дохід від реалізації товару А

Період	РИНОК 1		РИНОК 2		РИНОК 3		РИНОК 4		Загальний дохід від товару А
	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	
1	799	600	465	590	465	590	970	580	1 590 700
2	727	610	558	600	582	600	1 030	590	1 735 170
3	645	600	517	630	493	620	600	600	1 378 370
4									0
5									0
6									0
7									0
8									0
9									0

Форма М6-В "Прогноз виручки від реалізації товару В "

Підприємство **1** Група підприємств **1**

Дохід від реалізації товару В

Період	РИНОК 1		РИНОК 2		РИНОК 3		РИНОК 4		Загальний дохід від товару В
	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	Обсяг пропозиції	Ціна	
1	333	1 700	191	1 680	191	1 680	323	1 650	1 740 810
2	284	1 720	262	1 690	197	1 690	384	1 670	1 905 470
3	302	1 730	217	1 700	243	1 700	443	1 690	2 053 130
4									0
5									0
6									0
7									0
8									0
9									0

Форма М7 "Замовлення на виробництво товарів *A* і *B*"

Підприємство	1	Група підприємств	1
--------------	---	-------------------	---

Дані про бажаний обсяг виготовлення продукції

Період	Обсяг виробництва	
	Товар <i>A</i>	Товар <i>B</i>
1	2 000	1 000
2	2 200	1 300
3	2 100	1 500
4	2 150	1 550
5		
6		
7		
8		
9		