

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления, экономики и финансов
Кафедра маркетинга

Шарафутдинова Н.С., Шафигуллина А.В.

Учебное пособие

Бенчмаркинг

Казань 2016

УДК 330.341.4

ББК 65.442

Шарафутдинова Н.С., Шафигуллина А.В.

Бенчмаркинг: Учебное пособие – Казань: ООО «Издательский дом», 2016. –
138 с.

Учебное пособие по дисциплине «Бенчмаркинг» разработано для студентов, магистров обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент организаций», «Менеджмент», а также для студентов высших профессиональных образовательных учреждений, изучающих экономико-организационные дисциплины.

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры Экономики и инноватики Казанского кооперативного института Российского университета кооперации Валеева Ю.С.

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой Общего менеджмента Института управления, экономики и финансов Казанского федерального университета Палей Т.Ф.

© Казань.: ООО «Издательский дом », 2016

©Шарафутдинова Н.С., Шафигуллина А.В.,2016

Введение

В современных экономических условиях организациям не достаточно просто производить товары или оказывать услуги, необходимо делать это лучше, чем другие, с меньшими издержками, используя при этом последние достижения науки и техники, как в организации производства, так и в процессе продаж. На сегодняшний день существует очень много методов повышения эффективности деятельности организации. Каждая организация, стремящаяся преуспеть, должна выработать свою собственную стратегию, используя инновационные методы управления как основу достижения конкурентного преимущества.

Однако единожды достигнув конкурентных преимуществ, компания не должна останавливаться на этом уровне развития, улучшения должны стать неотъемлемой частью деятельности организации. Одним из основных методов, позволяющих организации постоянно развиваться и быть впереди своих конкурентов, является бенчмаркинг. Актуальность бенчмаркинга обусловлена следующими факторами [25, с.260]:

- глобализация мировой экономики;
- усиление конкуренции;
- повышение скорости вывода продукта на рынок;
- появление нового конкурентного преимущества в виде интеллектуальных ресурсов и знаний.

Сегодня бенчмаркинг является исходной и неотъемлемой базой оценки и обоснования планов совершенствования и повышения конкурентоспособности многих успешных предприятий, каждое из которых стремится стать лучше других участников рынка по тем или иным показателям или по их совокупности и сохранить полученные преимущества в течении максимально длительного времени.

В условиях глобализации, предстоящее вступление в ВТО развитие рыночных отношений в России ставит перед экономической наукой и

практиками целый ряд задач, без решения которых невозможно обеспечить заданных темпов роста экономики.

Таким образом, ключевой особенностью бенчмаркинга является его творческий характер, ориентация на лучшие существующие практики с последующим синергированием результатов, что позволяет не только достигать уровня конкурентов, но и превосходить его. Цель учебного пособия – формирование методической базы в изучении инструмента бенчмаркинга в совершенствовании деятельности предприятия. Изучение бенчмаркинга предполагает знание основных положений микроэкономики, экономики предприятия, менеджмента, маркетинга, управление конкурентоспособностью.

Тема 1. Бенчмаркинг: генезис, содержание, виды и принципы его проведения

1. Бенчмаркинг: понятие, генезис

В настоящее время одной из важнейших категорий экономики является конкуренция. Ей подчинены как внутренние, так и мировые рынки. Огромный вклад в понятие «конкуренция» внес М.Портер, определивший пять сил давления конкуренции.

Считается, что «пять сил Портера» играют огромную роль для ученых и предпринимателей. Нельзя поспорить с тем, что фирмы вынуждены за прибыль бороться не только со своими конкурентами из данной отрасли, но и с потребителями, поставщиками, с товарами-субститутами, которые могут заменить данный товар, и потенциальными конкурентами [78, с. 78].

Бесспорно, главным в конкуренции является соперничество между фирмами, которые продают одинаковые товары или услуги. Любой производитель стремится занять свою нишу на рынке, получив преимущество над конкурентами.

На рынке все больше усиливается конкуренция и в связи с этим у фирм возникает необходимость мониторинга и изучения деятельности фирм-конкурентов и компаний, которые являются лидерами рынка. Для оптимизации собственной деятельности и формирования конкурентных преимуществ компаниям необходимо анализировать конкурентов, исследовать их приемы работы и внедрять лучшее в свою деятельность. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в понятии бенчмаркинг. [27, с. 94]

В настоящее время в зарубежной и отечественной практике можно мало встретить работ, которые были бы посвящены обучению на чужом опыте, вопросам поиска эталонов рыночной деятельности, то есть вопросам бенчмаркинга.

Система взглядов на современное управление предприятием сформировалась на основе работ специалистов, изучавших различные области менеджмента и маркетинга. Это такие ученые, как Анософф И., Друкер П., Мескон М., Армстронг Г., Минцберг Г., Томпсон А., Мильнер Б., Тейлор Ф. и другие.

В трудах таких ученых, как Деминг Э., Кросби Ф., Исикава К. появились первые теоретические основы бенчмаркинга в общедоступном виде. Свои научные черты термин «бенчмаркинг» приобретает лишь в 1980-х гг., основателями этого направления можно считать Ватсона Г., Шотмиллера Дж., Харрингтон Х. Дж., Кемпа Р., Заири М. и других. [5, с.150].

Термин «бенчмаркинг» не имеет четкого определения и ученые трактуют его по-разному.

Термин "бенчмаркинг" появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Этот термин состоит из двух английских слов «bench» (переводится как «уровень», «высота») и mark («отметка»), и в те времена трактовался как «эталонное сравнение». Поэтому в литературе часто можно повстречать термин «эталонное сопоставление», который является вольным переводом понятия «бенчмаркинг». Однако данное словосочетание не совсем верно отражает первоначальную суть термина. Дело в том, что бенчмаркинг направлен на практическое применение готовых решений, а не на простое сопоставление сходных процессов в анализируемых организациях. Сопоставление, безусловно, является необходимой составляющей бенчмаркинга, однако на практике рассматривается только как часть общего процесса совершенствования организации [35, с.138].

Развитие малого предпринимательства в капиталистическом мире можно считать началом массового распространения бенчмаркинга. Малые предприятия, по сравнению с крупными, высокоорганизованными бюрократическими организациями, обладают меньшими ресурсами для повышения собственной конкурентоспособности, но большей

мобильностью. В малом предпринимательстве менеджмент часто осуществляется на интуитивном уровне, и при небольшом числе управляющих приходится решать широкий круг организационных, административных и ряд других насущных вопросов [34, с.150].

Любая организация, задумываясь о прибыльности своего бизнеса, старается совершенствовать каждый процесс, который влияет на общий уровень конкурентоспособности предприятия. Однако этот процесс может затянуться, или вовсе привести к нежелательным последствиям в силу наличия неразрешимого противоречия между необходимостью совершенствования бизнеса и ограниченными возможностями малого предпринимательства. Многие бизнес-структуры принимают решение не заниматься поступательным улучшением того или иного процесса, а позаимствовать готовый процесс у компаний-лидеров отрасли или рынка. Такой метод совершенствования организации ведения бизнеса носит название бенчмаркинг (benchmarking) [35, с.140].

Однако первоначальная концепция бенчмаркинга никак не была связана с малыми формами предпринимательства. Конец 50-ых годов 20-го века, когда японские специалисты в области менеджмента посетили ведущие компании Западной Европы и США в рамках программы обмена опытом, считается временем зарождения первоначальной концепции бенчмаркинга. В Японии понятию "бенчмаркинг" предшествовало слово "dantotsu", которое означает "усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучше (упрочить свои лидерские позиции)". Таким образом, японские специалисты рассматривали бенчмаркинг как инструмент для улучшения позиции лидера рынка, но никак не как инструмент для малого предпринимательства.

Сегодня существуют различные трактовки многогранного понятия "бенчмаркинг". Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кэмп считает: "Бенчмаркинг можно определить как процесс сопоставления продукции, услуг, показателей

деятельности, опыта производства компании, проводящей сопоставление и компании, являющейся лидером рынка. Затем результаты сопоставления используются в целях совершенствования деятельности компании, проводящей сравнительную аналитику. Важно отметить, что сопоставление может осуществляться не только с другими компаниями, но и внутри данной компании на уровне ее структурных подразделений".

Р. Кэмп первым отметил практическую составляющую бенчмаркинга, акцентируя внимание на том, что именно в совершенствовании деятельности компании можно видеть стратегический смысл бенчмаркинга. Простое сопоставление с лидером приводит к формированию статистических и аналитических данных, однако именно практическое использование сравнительной информации для устранения пробелов в деятельности организации является конечной деятельностью бенчмаркинга [36, с.25].

Исполнительный директор одной из самых успешных инжиниринговых компаний Allied Signal Л. Боссиди считает, что бенчмаркинг следует воспринимать как анализ конкретных методов, позволяющих эффективно работать в выбранной сфере, и последующее заимствование этих методов у лидеров отрасли для получения собственной выгоды. Л. Боссиди подчеркивает, что управляемая им компания только благодаря активному использованию бенчмаркинга достигла больших высот в инжиниринге, и отмечает, что уже сейчас многие новички рынка инжиниринговых работ и услуг часто копируют методы компании Allied Signal для первоначального внедрения на рынок, а при расширении своей деятельности часто используют модель позиционирования фирмы Allied Signal [13, с.172].

Б. Андерсен, признанный мастер в области бенчмаркинга, будучи профессором Норвежского университета науки и технологии, в своих лекциях часто отмечал, что перевод английского термина "benchmarking" буквально можно трактовать как "каменная скамейка" и приводил

следующий наглядный пример [6, с.210]: на вершине горы, хорошо всем видной, установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга две каменные плиты. Сверху на них положена третья плита. Получилась каменная скамейка. Данная идея – идея сравнения с неким эталоном – нашла широкое применение в экономической теории и в менеджменте в частности. Б. Андерсен дает наиболее полное, по нашему мнению, определение бенчмаркинга: "Бенчмаркинг - это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс" [7, с.251]. Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг не ограничивается изучением методов управления других, успешно работающих предприятий, но и ставит своей целью заимствование ключевых моментов в бизнес-процессе успешного предприятия для внедрения в свой бизнес, который не лишен слабых сторон и недостатков [22, с.9].

Компания Kaiser Associates является мировым лидером в области бенчмаркинга. Эта компания стала первой применять технологии бенчмаркинга в промышленности в больших масштабах. Данная компания трактует термин «бенчмаркинг» следующим образом: «Бенчмаркинг - это процесс тщательного изучения вашей деятельности путем сопоставления с компаниями, которые являются лучшими в данной сфере и использование полученных результатов для обгона лучших компаний».

Sam Bookhart, former manager of benchmarking at DuPont Fibers считает, что бенчмаркинг – одно из направлений маркетинговых исследований, которое позволяет сравнить показатели компании и ее конкурентов относительно лучших в данной области [8, с.148].

Таблица 1

Сводная таблица определений бенчмаркинга

Автор	Определение
Роберт К. Кэмп	«Бенчмаркинг можно определить как процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта производства компании, проводящей сопоставление, и компании, являющейся лидером рынка».
Sam Bookhart, former manager of benchmarking at DuPont Fibers	«Бенчмаркинг – одно из направлений маркетинговых исследований, которое позволяет сравнить показатели компании и ее конкурентов относительно лучших в данной области».
	На наш взгляд, эти два определения являются неполными, так как бенчмаркинг нельзя рассматривать лишь как процесс сопоставления деятельности двух компаний, необходим также их анализ.
Л. Боссиди	«Бенчмаркинг следует воспринимать как анализ конкретных методов, позволяющих эффективно работать в выбранной сфере, и последующее заимствование этих методов у лидеров отрасли для получения собственной выгоды».
	Данное определение дополнено анализом методов, однако, на наш взгляд, нельзя начинать проведение бенчмаркинга с анализа конкретных методов, необходимо сначала провести сравнение деятельности компаний, затем проводить анализ.
Компания Kaiser Associates	<p>«Бенчмаркинг - это процесс тщательного изучения вашей деятельности путем сопоставления с компаниями, которые являются лучшими в данной сфере и использование полученных результатов для обгона лучших компаний».</p> <p>Данное определение, на наш взгляд, также является недостаточно полным, так как оно не содержит толкование понятия «использование полученных результатов», то есть не является понятным, какие именно результаты необходимо использовать для становления лучшей компанией.</p>
Андерсен	<p>«Бенчмаркинг - это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс».</p> <p>На наш взгляд, Андерсен дал наиболее полное определение понятия бенчмаркинг, однако необходимо его дополнить словом анализ. «Бенчмаркинг - это непрерывный процесс измерения, сравнения и анализа отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-</p>

	процесс». Данное определение является лучшим, так как в полной мере дает толкование понятия бенчмаркинг, оно содержит такие ключевые слова, как процесс, сравнение, анализ.
--	---

Мы предлагаем следующее определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – систематическое изучение, сравнение и анализ ключевых показателей, процессов, функциональных особенностей и тенденций компании с аналогичными показателями не только своих конкурентов, но и лидеров из других областей, выявление разрывов компании и пути их устранения с помощью внедрения лучшего опыта». В своем определении мы подчеркиваем, что бенчмаркинг может применяться в разных сферах, отраслях, а не только между ближайшими конкурентами из одной отрасли. Следующей особенностью предложенного нами определения является то, что мы подчеркиваем, что с помощью бенчмаркинга можно выявить разрывы между нашей компанией и компанией-лидером. А также наше определение содержит слово «систематическое», это означает, что бенчмаркинг – не разовое явление, а непрерывно повторяющееся.

Вышеприведенные определения включают два толкования термина «бенчмаркинг»: процесс и оценка. Менеджмент и маркетинг часто используют в трактовке бенчмаркинга понятие процесс, в частности, процесс поиска лучшей практики для своей деятельности по сравнению с другими компаниями.

Бенчмаркинг, означающий оценку, позволяет оценить производительность каких-то отдельных процедур относительно аналогичных. В таком понимании бенчмаркинг фиксирует расхождения в производительности, однако не может их объяснить, и оказывается непонятным, что следует делать фирме, чтобы уменьшить эти расхождения [30, с.24].

На наш взгляд, более логичным является использование в определении обоих понятий, ведь, с одной стороны, бенчмаркинг –

сравнение набора показателей, с другой – процесс поиска лучшей деятельности не только с количественной, но и качественной стороны.

Бенчмаркинг не мыслим без анализа конкурентных преимуществ лидеров рынка и без заимствования сильных сторон у лидеров бизнеса для повышения собственной конкурентоспособности. Анализ лидеров рынка без последующего заимствования конкурентных преимуществ нельзя в полной степени считать бенчмаркингом, потому что в данном случае организации лишь удовлетворяют свои потребности в информации, проводят сравнительный анализ своих сильных и слабых сторон, но никак не определяют свое развитие на основе опыта других организаций. Заимствование сильных сторон у лидеров рынка можно охарактеризовать просто как копирование, но тоже никак нельзя бенчмаркингом, потому что бенчмаркинг можно характеризовать как вдумчивое, взвешенное решение относительно улучшений бизнеса. Простое, бездумное копирование же никак нельзя считать бенчмаркингом, потому что многие ключевые факторы развития одной предпринимательской структуры могут не прижиться в другой бизнес-структуре, не обладающей схожей организацией управления и предпринимательской среды в целом [31, с.115].

Считается, что использовать бенчмаркинг на практике впервые стала компания Xerox, использовав его впервые в 1979 году. В то время основные конкуренты компании достигли низких цен на продукцию офисной техники, и корпорация Xerox задумалась о том, чтобы найти способы уменьшить цену на свои товары. Проанализировав затраты на своем предприятии, было принято ряд мер по снижению себестоимости продукции, при этом данные меры не отразились на итоговом качестве выпускаемой продукции. Проект принес свои плоды, и компания смогла не только выйти из кризисного положения, но и упрочить свои лидерские позиции на рынке офисной техники. С тех пор Xerox уделяет завидное внимание маркетингу как одному из инструментов повышения конкурентоспособности организации в целом, постоянно проводя

мониторинг конкурентов и часто используя метод тайного покупателя, изучая не только качество самой продукции, но и сопутствующих услуг [80, с.35].

2. Виды бенчмаркинга

Среди самых основных видов бенчмаркинга можно выделить следующие [41, 340]:

а) внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг, который проводится внутри отдельно взятой организации, и в основу данного вида бенчмаркинга положено сопоставление характеристик производственных мощностей, которые используются, как правило, для выпуска продукции. Производственные мощности должны быть соизмеримы, и характеризоваться схожими процессами, в результате которых получается конечный продукт.

б) бенчмаркинг конкурентоспособности – бенчмаркинг, направленный на изучение конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с конкурентами в сложившихся на рынке условиях. Важно отметить, что в целом условия макросреды для всех субъектов экономического хозяйствования одинаковы, однако каждый субъект по-разному приспосабливается к условиям окружающей экономической среды. Данная разновидность бенчмаркинга включает в себя очень глубокое изучение характеристик конкурентов, вплоть до исследования возможностей диверсификации конкурентами своей деятельности или даже организационно-административных мер в управлении предприятием. Как правило, конкурентный бенчмаркинг применяют тогда, когда высшее управление организации (топ-менеджер) принимает решение по проведению тщательной и глубокой аналитической работе, и основной целью этой работы является сравнение итоговых показателей фирм-

конкурентов, и выявление причин, которые повлияли на тот или иной результат деятельности конкурентов.

Данный вид бенчмаркинга можно считать самым распространенным, во многом благодаря тому, что предмет исследования очень широк, потому что результативность деятельности, как таковая, не определяется какой-то одной очевидной формулой, а формируется за счет ряда показателей, каждый из которых можно проанализировать по отдельности. По данным показателям можно сделать вывод, который и послужит некоторой квинтэссенцией отчета относительно итоговой результативности деятельности организаций-конкурентов.

Так как нет какой-то единой практики получения информации о результативности конкурентов, для бенчмаркинга конкурентоспособности характерно широкое информационное поле, из которого можно черпать информацию – от прайс-листов самих конкурентов до «экзит-пула» покупателей после совершения ими покупки у конкурентов. На основе всей собранной информации можно сделать вывод для ответа на главный вопрос – за счет чего та или иная организация достигла своих успехов и определенных позиций на рынке [88, с.50].

Метод конкурентной разведки считается самым действенным в бенчмаркинге конкурентоспособности, но в некоторых случаях конкуренты согласны на добровольный обмен информацией. Часто та организация, которая открыто предоставляет всю необходимую информацию о себе, своими действиями пытается повысить свою деловую репутацию в глазах покупателей и поставщиков, а в глазах конкурентов хочет вырасти как недосягаемый эталон, к которому всем нужно стремиться. Кроме того, многие управляющие уверены, что открытый обмен опытом всегда полезен для саморазвития;

в) функциональный бенчмаркинг – бенчмаркинг, который позволяет сравнить определенные функциональные особенности нескольких компаний, как правило, функционирующих в одном сегменте (секторе,

рынке). Функциональный бенчмаркинг отличается точечностью предмета исследования, так как анализу подвергаются эффективность определенных функций (организация управления, административный механизм и т.д.) на предприятии с эффективностью аналогичных функций в компаниях-конкурентах либо компаниях-лидеров рынка. Так как схожие функции часто встречаются на предприятиях, занимающихся абсолютно разными видами деятельности, границ в отраслях для возможного исследования нет, и возможно исследование функциональных особенностей не непосредственно у конкурентов, а у организаций-лидеров в других отраслях [85, с.394].

Указанный вид бенчмаркинга часто применяют во всех сферах функционирования предприятия – в производственной, логистической, финансовой, управленческой и других деятельности.

г) бенчмаркинг процесса – бенчмаркинг, который подразумевает сравнение определенных процессов нескольких компаний. Анализу подвергаются эффективность определенных процессов (закупка, производство, сбыт.) на предприятии с эффективностью аналогичных процессах в компаниях-конкурентах либо компаниях-лидерах рынка. Указанный вид бенчмаркинга, равно как и функциональный бенчмаркинг, применяют во всех сферах функционирования предприятия. Однако схожие бизнес-процессы, как правило, бывают только у предприятий-конкурентов, и данный вид бенчмаркинга можно рассматривать как точно ориентированный на определенные сегменты или секторы.

д) глобальный бенчмаркинг – бенчмаркинг, направленный на изучение глобальных тенденций в мире в сфере политики, экономики, праве и культуре. Как правило, глобальный бенчмаркинг ограничен в сферах применения: как правило, именно макросреда диктует политические, экономические, правовые и культурные особенности развития общества, и организация никак не может повлиять на развитие определенных компетенций в условиях уже сформировавшейся

макросреды. Поэтому бенчмаркинг носит больше консультативный характер, и, как правило, применяется в тех случаях, когда компания хочет выйти на качественно новый уровень, и расширить свой бизнес за рубежом. Данный вид бенчмаркинга развивается вместе с глобализацией и всеобщей интеграцией стран всего мира. Данный вид бенчмаркинга используют, как правило, транснациональные корпорации, работающие по всему миру. Для малых предприятий, регион деятельности которых ограничивается масштабом одной страны, данный вид бенчмаркинга просто ни к чему [50, с.37].

е) общий бенчмаркинг можно охарактеризовать как некий полезный опыт, который черпает организация у фирм, не являющимися непосредственными конкурентами для рассматриваемой организации. В отличие от бенчмаркинга конкурентоспособности, гораздо чаще распространен обмен опытом, нежели конкурентная разведка. Партнерский и договорной характер отношений – так можно охарактеризовать общий бенчмаркинг в целом.

Общий бенчмаркинг применяется в случаях, когда необходимо решать общие вопросы функционирования организации, как правило, сопутствующие любому бизнесу (организация продаж, налоговое бремя, обратная связь). Как правило, для проведения общего бенчмаркинга можно проанализировать очень большой объем информации, потому что в общих вопросах функционирования любого хозяйствующего в той или иной области субъекта можно всегда найти ответ, более того, можно выбрать ту модель, которая больше всего подходит для конкретно рассматриваемого предприятия.

е) ассоциативный бенчмаркинг – особая разновидность бенчмаркинга, когда несколько организаций образуют некий альянс для того, чтобы совместно делиться опытом, так и анализировать сильные и слабые стороны внешних конкурентов. Как правило, итоговые материалы анализа ассоциативного бенчмаркинга не афишируются, а протокол данной

кооперативной деятельности составляется по Кодексу поведения при бенчмаркинга [56, 126 с.].

Представим основные виды бенчмаркинга в таблице 2

Таблица 2

Основные виды бенчмаркинга

Вид бенчмаркинга	Основные характеристики
Внутренний бенчмаркинг	Проводится внутри отдельно взятой организации, и в основу данного вида бенчмаркинга положено сопоставление характеристик производственных мощностей, которые используются, как правило, для выпуска продукции.
Бенчмаркинг конкурентоспособности	Направлен на изучение конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с конкурентами в сложившихся на рынке условиях.
Функциональный бенчмаркинг	Позволяет сравнить определенные функциональные особенности нескольких компаний, как правило, функционирующих в одном сегменте (секторе, рынке).
Бенчмаркинг процесса	Подразумевает сравнение определенных процессов нескольких компаний.
Общий бенчмаркинг	Можно охарактеризовать как некий полезный опыт, который черпает организация у фирм, не являющимися непосредственными конкурентами для рассматриваемой организации.
Ассоциативный бенчмаркинг	Особая разновидность бенчмаркинга, когда несколько организаций образуют некий альянс для того, чтобы совместно делиться опытом, так и анализировать сильные и слабые стороны внешних конкурентов.

Существуют другие, более узкие виды бенчмаркинга, которые просто ориентируются на определенную функциональную часть деятельности организации или на конкретный процесс: бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг. Можно сказать, что данные разновидности бенчмаркинга являются подвидами функционального бенчмаркинга и бенчмаркинга процесса, и таких разновидностей можно представить очень много в силу большего разнообразия функций и процессов на самых различных предприятиях всего мира.

Классификацию бенчмаркинга по ряду признаков можно представить в таблице 3.

Таблица 3.

Классификация видов бенчмаркинга [11].

Бенчмаркинг			
По уровню применения	По местоположению эталона	По участникам бенчмаркинг-процесса	По объектам сравнения
Инфраструктурный	Внутренний	Конкурентный	Общий
Отраслевой	Внешний	Ассоциативный	Товарный
Бенчмаркинг отдельных компаний	Глобальный	Кооперативный	Бенчмаркинг показателей
		Консультативный	Бенчмаркинг процессов
			Функциональный
			Стратегический

Также существуют и другие классификации бенчмаркинга. В таблице 4 и таблице 5 представлены расширенные классификации видов бенчмаркинга.

Таблица 4

Классификация видов бенчмаркинга

Признаки классификации	Выделяемые объекты	Вид бенчмаркинга
Объект бенчмаркинга	Бизнес-операция	Операционный бенчмаркинг
	Бизнес-процесс	Процессный бенчмаркинг
	Бизнес-организация	Фирменный бенчмаркинг
	Стратегия	Стратегический бенчмаркинг
Субъект бенчмаркинга (инициатор)	Предприятие	Индивидуальный бенчмаркинг
	Группа предприятий	Коллективный
	Межотраслевой кластер	Конгломератный
	Органы управления, государство	Целевой
Охват информации	Внутрифирменная среда	Внутренний бенчмаркинг
	Конкурентное окружение близкого действия	Конкурентный бенчмаркинг
	Конкурентное окружение дальнего действия (отрасль, сфера)	Внутриотраслевой бенчмаркинг
	Среда макроэкономики	Межотраслевой бенчмаркинг

Метод осуществления	Бенчмаркинг на основе самооценки	Внутренний
	Партнерский бенчмаркинг	Внешний
	Ассоциативный бенчмаркинг	Нормативно-стандартный
	Консультативный бенчмаркинг	Экспертный
Вид цели проведения бенчмаркинга	Для внутренних целей (аттестация, реструктуризация, унификация)	Внутренний Целевой
	Для внешних целей (приватизация, слияние и поглощение, контроль вышестоящих структур)	Внутриотраслевой бенчмаркинг Экспертный

Таблица 4

Классификация видов бенчмаркинга

Критерий классификации	Выделяемые виды бенчмаркинга	Рекомендации по применению
Объект бенчмаркинга	Операционный	При сравнении показателей деятельности
	Процессный	При сравнении бизнес-процессов
	Стратегический	При сравнении стратегий ведения бизнеса
Тип партнера по бенчмаркингу	Внутренний	При сравнении подразделений внутри организации
	Конкурентный	При сравнении прямых конкурентов
	Внутриотраслевой	При сравнении организаций из одной отрасли, но не прямых конкурентов
	Межотраслевой	При сравнении организаций из разных отраслей экономики
	Комбинированный	При сравнении организаций из разных отраслей экономики и прямых конкурентов
Методика проведения	Индивидуальный	При проведении самостоятельного сравнения с другими организациями
	Бенчмаркинг на основе самооценки	При проведении самооценки соответствия критериям премий в области качества
	Партнерский	При заключении договора о проведении сравнения с предприятием-партнером
	Ассоциативный	При проведении сравнения в группе
	Консультативный	При привлечении стороннего консультанта для проведения сравнения
Масштаб проведения	Организационный	При сравнении на уровне организаций
	Региональный	При сравнении на региональном уровне
	Национальный	При сравнении на национальном уровне
	Международный	При сравнении на международном уровне

Вышеприведенные классификации являются классическим подходом к выделению видов бенчмаркинга.

Одной из новых классификаций, предложенных Зарембо Е.В.[55,с.200]

Таблица 6

Классификация видов бенчмаркинга

По месту поиска донора	По объекту стремлений	По направленности	По масштабу	По области задач
Внутренний	Бенчмаркинг «спокойствия»	Горизонтальный	Корпоративный	Панорамный
Внешний	Бенчмаркинг среднего уровня	Вертикальный	Институциональный	Процессный
	Бенчмаркинг лидера		Системный	

В соответствии с данными классификациями виды бенчмаркинга объединены в группы в зависимости от различных критериев. Все таблицы включают основные виды бенчмаркинга, такие, как внутренний, внешний, конкурентный, процессный, стратегический, операционный.

Классификации, представленные в таблицах имеют некоторые сходства. К примеру, во всех трех классификациях выделяется признак «по объектам сравнения». По данному признаку бенчмаркинг подразделяется на операционный, процессный, стратегический, функциональный.

В таблицах 3 и 5 выделяется общий признак «по уровню применения / масштабу проведения». По данному признаку выделяют отраслевой бенчмаркинг, бенчмаркинг отдельной компании, региональный, национальный. В таблице 4 данные виды бенчмаркинга характеризуются признаком «охват информации».

Также таблицы 3 и 5 имеют общий признак «по участникам бенчмаркинг-процесса / по типу партнера по бенчмаркингу». Здесь выделяют такие виды бенчмаркинга, как конкурентный, ассоциативный, кооперативный, внутриотраслевой, межотраслевой.

Отличительной особенностью классификации, представленной в таблице 4, является то, что здесь выделяются виды бенчмаркинга в зависимости от целей, которые преследует организация при проведении бенчмаркинга. Это может быть аттестация, реструктуризация, унификация, слияние, поглощение и другие цели.

По нашему мнению, наиболее простой и удобной для восприятия является классификация, представленная в таблице 3, так она не содержит лишней информации. Однако мы считаем, что в таблице 3 такой вид бенчмаркинга, как глобальный, относится к внешнему, поэтому данный вид бенчмаркинга следует переместить из второй колонки таблицы в первую, которая входит в классификацию видов по уровню применения.

Но с практической точки зрения наиболее подходящей является классификация, представленная в таблице 5, так как в таблице даны рекомендации по применению, и любая фирма может использовать ее в своей деятельности. Рекомендации помогут выбрать наиболее подходящий вид бенчмаркинга, если же пользоваться другими классификациями, то можно ошибиться и выбрать не совсем подходящий для целей организации вид бенчмаркинга.

Классификация, представленная в таблице 6, не похожа на классификации, представленные выше. Здесь выделяются новые виды бенчмаркинга, такие, как бенчмаркинг «спокойствия», бенчмаркинг «среднего уровня», бенчмаркинг «лидера». Бенчмаркинг «спокойствия» означает, что фирма проводит сравнение для того, чтобы определить свое положение на рынке и «успокоиться», если по результатам сравнения все не хуже, чем у остальных. Такой вид бенчмаркинга редко проводится в сравнении с фирмами, которые опережают собственную компанию. Цель проведения данного вида бенчмаркинга – определение положения на рынке относительно остальных предприятий в отрасли. Бенчмаркинг среднего уровня - проведение данного вида бенчмаркинга в сравнении с фирмами, которые занимают то же положение на рынке или находятся выше. Цель

проведения данного вида бенчмаркинга – достижение преимуществ относительно фирм-конкурентов. Бенчмаркинг лидера - проведение данного вида бенчмаркинга в сравнении с фирмами, которые занимают лидирующие позиции на рынке. Цель проведения данного вида бенчмаркинга – опережение лидеров [61, с.257].

Автор данной классификации отталкивался от того, что существует лишь два основных вида бенчмаркинга: внутренний и внешний, остальные виды являются лишь производными этих двух видов бенчмаркинга, так как могут проводиться как внутри организации, так и в сравнении с конкурентами.

Мы согласны с мнением автора, что основными видами бенчмаркинга являются внешний и внутренний. Данная методика позволяет подойти к вопросу классификации видов бенчмаркинга более просто, чем в классических теориях.

Сейчас бенчмаркинг прочно занял свое место среди инструментов маркетингового анализа конкурентов. Многие ведущие мировые лидеры в своих областях (Kodak, Samsung, General Motors, Shell и многие другие) используют бенчмаркинг, чтобы вобрать в себя всё то лучшее, что есть у конкурентов.

Понимание сущности термина «бенчмаркинг» в современном мире доступно широкому кругу управленцев и маркетологов, заинтересованных в поступательном развитии организации как единой системы. Сегодня бенчмаркинг можно трактовать как один из самых эффективных способов сравнения ключевых характеристик одной организации с организациями-лидерами рынка [56, с.126].

Бенчмаркинг корнями уходит в маркетинг. Недаром во Франции термин «бенчмаркинг» часто заменяют термином «бенчмаркетинг», подчеркивая отношения бенчмаркинга в качестве одного из самых эффективных маркетинговых инструментов завоевания рынка.

Нельзя не отметить те основные функции, которые выполняет бенчмаркинг на предприятии. Бенчмаркинг формирует критическое отношение организации к понимаю процессов, происходящих внутри организации; активизирует активность как управленческого персонала, так и подведомственных им структур; позволяет совершенствовать условия организации труда на предприятии за счет информации, получаемой из внешних источников. Другими словами, бенчмаркинг позволяет совершенствовать общую организационную структуры на предприятии благодаря заимствованным успешным бизнес-решениям, почерпнутым из внешней среды организации [57, с.122].

3. Принципы бенчмаркинга

Кодекс был составлен Обществом бухгалтеров в сфере управленческого учета Канады (Society of Management Accountants ofCanada). Основу кодекса составляют такие принципы, как принципы законности (кооперация не должна использовать любую информацию для сговора или организации олигополии), справедливости (каждый из участников объединения предоставляет со своей стороны информацию примерно одного и того же характера), конфиденциальности (вся информация, получаемая в процессе ассоциативного бенчмаркинга, подлежит только внутреннему использованию, в рамках объединения). Есть и ряд других принципов: принцип использования (полученная информация используется только для целей развития организаций и самого альянса), принцип приоритета первичного контракта (договорные обязательства альянса имеют больший приоритет, чем контракты отдельных представителей альянса с третьими лицами), принцип подготовки (каждое действие в альянсе должно быть подготовлено и согласовано по решению каждого участника альянса).

Важно отметить, что принципы, описанные в Кодексе поведения при бенчмаркинге являются основными принципами бенчмаркинга не только при проведении ассоциативного, но и любых других видов бенчмаркинга. Просто трактовка основных принципов бенчмаркинга несколько изменяется [58, с.61]:

а) принцип законности предполагает, что любая информация добывается исключительно законными средствами для реализации законных целей фирмы;

б) принцип справедливости предполагает, что каждый имеет право на маркетинговые исследования. Иными словами, если организация занимается бенчмаркингом и анализирует действия другой фирмы, то вполне естественной можно считать такую ситуацию, когда исследуемая фирма проводит ответную аналитическую маркетинговую работу, т.е. взаимное изучение фирмами друг друга нельзя считать чем-то несправедливым;

в) принцип конфиденциальности предполагает, что вся информация, получаемая в процессе проведения анализа конкурентов на основе бенчмаркинга, подлежит только внутреннему использованию, в рамках отдельно взятой фирмы;

г) принцип использования предполагает, что полученная информация используется только для целей развития организации;

д) принцип первичного контракта предполагает, что в силу заключенных договоров бенчмаркинг должен проводиться с оглядкой на нормативно-правовые документы, заключенные организацией, и эти маркетинговые исследования не должны противоречить договорам;

е) принцип подготовки предполагает, что бенчмаркинг должен быть тщательно подготовлен, иметь четкие цели, которые можно было бы количественно и качественно измерить.

Контрольные вопросы:

- 1 Что представляет собой понятие бенчмаркинг?
- 2 Рассмотрите эволюционное развитие дефиниции бенчмаркинг
- 3 Приведите классификационные признаки видов бенчмаркинга
- 4 Приведите примеры по видам бенчмаркинга
- 5 Изучите принципы бенчмаркинга
- 6 Какие принципы бенчмаркинга трудно реализуемые на практике.

Обоснуйте свой пример

Задание для самостоятельной работы

ОАО «Кукморский заводMetalлопосуды» имеет 60-летний опыт производства металлической посуды и на сегодняшний день является одним из основных российских производителей, специализирующийся на производстве литой толстостенной алюминиевой посуды. Предприятие ОАО «Кукморский заводMetalлопосуды» является ценовым лидером на рынке РТ.

Если углубиться немного в историю, можно узнать, что нынешний завод "Кукморский" ранее специализировался на плавке меди. Его основателем являлся Семен Еремеев-Иноземцев. В поселке Кукмор располагались медные рудники и было достаточно леса, служащего в качестве основного топливного материала для предприятия. Со временем медные рудники истощились, компания практически обанкротилась и стала нуждаться в срочной реорганизации. С 1930 года нынешний Кукморский завод металлопосуды стал заниматься изготовлением кованых телег и непосредственно посуды.

На данный момент продукция предприятия - посуда под торговой маркой "KUKMARA" - пользуется огромной популярностью и широким спросом не только в России, но во многих странах ближнего и дальнего зарубежья. В качестве основного сырья для создания уникальной посуды высокого качества служат сертифицированные сплавы алюминия. Сырье

проходит процедуру тщательного контроля - продукция завода проверяется на показатель радиационной безопасности. В качестве комплектации посуды производитель осуществляет закупку пластмассовой фурнитуры в Италии, а также стеклянные крышки Васильевского стекольного завода. Посуда имеет собственный штрих-код - EAN-13 (по международной классификации), а также сертификаты ГОСТ-Р.

Для увеличения рынка продаж ОАО «Кукморский завод «Металлопосуды» активно принимает участие в различных торговых ярмарках и выставках, презентациях, использует интернет (создание сайта). Также предприятие использует средства массовой информации (рекламы на телевидении (ТНВ), в прессе)

SWOT-анализ:

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- возможности получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;

- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность, потому что...;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- мучение с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- ниже среднего маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;

- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения

ВОПРОСЫ:

1. Выбрать компанию-эталон для применения инструмента бенчмаркинг.
2. Проанализировать проведенный компанией ОАО «Кукморский завод Металлопосуды» SWOT-анализ и провести SWOT-анализ компании-эталона.
3. Провести PEST-анализ.
4. Дать рекомендации ОАО «Кукморский завод Металлопосуды» для повышения ее конкурентоспособности на рынке.

Глоссарий

Бенчмаркинг - процесс поиска, изучения и освоения наиболее передового опыта практической деятельности и технологии, применяемых организациями в различных странах по всему миру, с целью повышения вашей организацией большей эффективности.

Дескриптивная функция бенчмаркинга - изучение и писание передового опыта ведения бизнеса в той или мной отрасли.

Продуктовый бенчмаркинг - ретроспективный анализ продукта.

Процессный бенчмаркинг - связан с выделением эталонных бизнес-процессов не только у конкурентов, но и у предприятий других отраслей.

Стратегический бенчмаркинг - рассматривается как часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации.

Тема 2 Механизм проведения бенчмаркингвого анализа в организации

1. Этапы организации бенчмаркинга

Сегодня на рынке очень сложно найти фирмы, которые бы не осуществляли даже самые примитивные попытки наблюдения за конкурентами. В настоящее время нет единой методики проведения бенчмаркингвого анализа, поэтому каждая организация проводит его по-разному, однако существуют основные принципы, которых придерживается фирма при его проведении. Количество этапов при осуществлении бенчмаркинга может также различаться [52, с.39].

Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга Роберт Кэмп выделяет 10 этапов процесса бенчмаркинга [5, с.183]:

- определение предмета бенчмаркинга;
- определение партнера по бенчмаркингу;
- выбор метода сбора данных, сбор данных;
- нахождение различий, важных с точки зрения обеспечения конкурентоспособности;
- планировка будущих показателей эффективности;
- сообщение результатов;
- определение функциональных целей;
- разработка плана действий;
- воплощение планов и мониторинг результатов;
- повторная проверка контрольных точек бенчмаркинга.

Данные этапы можно объединить в группы и снизить количество этапов до пяти. К примеру, этапы 1-3 можно объединить в группу «планирование», этапы 4-5 можно объединить в группу «анализ», этапы 6-7 могут создать группу «интеграция», этапы 8-10 – «действия», также необходимо добавить этап «результаты».

Многие зарубежные компании считают, что модель бенчмаркинга американской компании Xerox является наилучшей моделью проведения бенчмаркинга на предприятии и предпочитают использовать ее при осуществлении процесса бенчмаркинга. Данная модель состоит из десяти шагов [11, с.165]:

- определить, бенчмаркинг какого процесса должен проводиться;
- выбрать компании для сопоставления;
- определить методы сбора данных и собрать их;
- определить текущие уровни качества работы;
- спрогнозировать будущие уровни качества работы;
- подготовить отчет о результатах бенчмаркинга и получить одобрение;
- поставить задачи для функциональных областей;
- разработать планы действий;
- провести конкретные действия и мониторинг результатов;
- переоценить стандарты.

Процесс бенчмаркинга в компании IBM включает пятнадцать этапов [55, с.200]:

- определение потребителей и продукции;
- определение подходящих показателей оценки работы;
- пересмотр (уточнение) продукта или процесса;
- выбор приоритетного объекта для сравнения;
- выбор партнеров для сравнения;
- становление уровня сбора данных;
- сбор данных и их анализ;
- определение разрыва;
- оценка возможного;
- представление результатов сравнения;
- установление целей и разработка плана действий;
- внедрение плана уровня достижений в будущем;
- проверка идущего процесса;

- оценка движения к целям;
- пересмотр целей и возврат к первому шагу.

Существуют и другие модели проведения бенчмаркинга на предприятии. Одна из моделей осуществления бенчмаркингового исследования называется «колесо бенчмаркинга». Данная модель состоит из следующих этапов: планирование, исследование, наблюдение, анализ и адаптация, улучшение (рис.1).

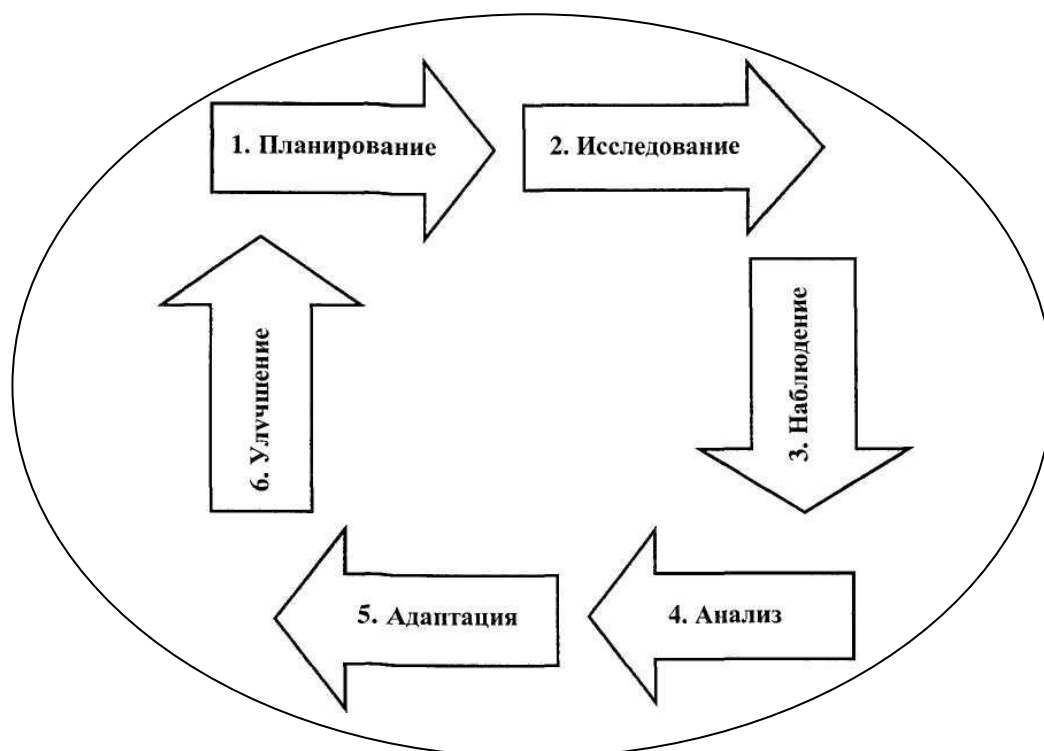


Рис.1 Колесо бенчмаркинга

Все вышеприведенные модели можно объединить в таблицу 7.

Таблица 7

Модели проведения бенчмаркинга в организации

Модель	Особенности
Роберт Кэмп	Выделяет десять этапов проведения бенчмаркинга. Модель является довольно широкой и количество этапов можно сократить до пяти: <ul style="list-style-type: none"> - планирование; - анализ; - интеграция; - действия; - результаты.

Модель бенчмаркинга американской компании Хегох	Данная модель также состоит из десяти шагов и очень схожа с моделью Кэмпа. Однако здесь существует такой этап, как переоценка стандартов. Этот этап является очень важным, так как в условиях динамично развивающейся среды информация постоянно обновляется, и впереди будут те компании, которые не стоят на месте, а постоянно совершенствуются и пересматривают свои стандарты.
Модель бенчмаркинга компании IBM	Состоит из пятнадцати этапов. Является слишком широкой, можно уменьшить этапы, объединив в группы.
Модель «Колесо бенчмаркинга»	Состоит из пяти этапов. На наш взгляд, является наиболее удобной моделью, так как любая фирма может адаптировать данную модель под свои нужды.

Исходя из таблицы 7 можно сделать вывод, что «колесо бенчмаркинга» - наиболее подходящая модель для проведения бенчмаркинга на предприятии, компании могут использовать ее как своеобразный «шаблон», дополняя который можно создать идеальную модель для своего предприятия.

К наиболее важным предпосылкам применения бенчмаркинга в организации относятся [57, с.122]:

- ухудшение основных показателей деятельности фирмы, снижение количества потребителей, довольных потребляемой продукцией, ухудшение климата среди сотрудников;
- конкуренты или родственные организации, которые преодолели вышеприведенные проблемы или вообще с ними не сталкивались;
- применение в других организациях передовых технологий, методов управления, отсутствующих в данной организации.

Если фирма решила использовать метод бенчмаркинга в своей деятельности, то она должна постоянно создавать условия для его успешной реализации. Результативное бенчмаркинговое исследование предполагает длительный срок его осуществления, который может длиться от двух до восемнадцати месяцев. В среднем организации тратят около шести месяцев на осуществление бенчмаркинга. Поэтому для успешной реализации концепции бенчмаркинга руководители организации должны запастись терпением и придерживаться данной концепции.

На этапе планирования перед компанией стоит ряд задач. Компания определяет объект бенчмаркинга, разрабатывает план сбора необходимых данных, согласовывает данный план с экспертами в данной области, разрабатывает план дальнейшего выбора наиболее значимых критериев.

Для того, что выбрать, какая тема станет предметом бенчмаркинга, нужно отдавать предпочтение темам, имеющим важное значение для потребителей, отражающим потребности бизнеса, соответствующим миссии, целям и ценностям организации. Предметом бенчмаркинга может стать, к примеру, время обслуживания потребителя в ресторане, оборудование для приготовления еды или текучесть кадров. После выбора наиболее подходящей темы для исследования, формируется группа, отвечающая за выполнение задачи. В данную группу обычно входят наиболее квалифицированные сотрудники, выполнение работы которых связано с данной темой. Рабочая группа работает не изолированно, она может сотрудничать со специалистами по бенчмаркингу, может привлекать консультантов как из данной организации, так и извне [42, с.182].

На этапе исследования организация выбирает вид бенчмаркинга, которого она будет придерживаться, определяет необходимые параметры для проведения бенчмаркинга, осуществляет отбор партнеров для проведения исследования и сбор информации из открытых источников.

Если руководство приняло решение применить внешний бенчмаркинг, то следует отдать предпочтение партнерскому бенчмаркингу, поскольку он является официальным. Если же организация выбирает конкурентный бенчмаркинг, то данный метод может привести к значительным убыткам для организации и потере репутации, поскольку он часто отождествляется с промышленным шпионажем и осуждается обществом.

Нередко при планировании процесса бенчмаркинга руководству организации необходимо решить, что же является первоочередной задачей: устранение недостатков фирмы или же развитие ее достоинств? Для ответа на данный вопрос организация должна оценить, какую позицию занимает на

рынке, каковы основные достоинства и недостатки лидирующих компаний на данном рынке. Если организация обладает такими достоинствами, как известный бренд, квалифицированные кадры, то ей необходимо заниматься развитием этих достоинств, ведь благодаря их развитию организация может стать лучшей среди конкурентов. Если основные фирмы-конкуренты не обладают важными преимуществами и существует возможность для их опережения, то организация должна устранять свои недостатки [17, с.145].

Важным моментом является выбор партнеров по бенчмаркингу. Отбор партнеров осуществляется в три этапа и называется STC. Его название обусловлено набором трех слов: *toskim* – пробежать глазами, *totrim* – приводить в порядок, *toscream* – «снимать сливки». На первом этапе список партнеров достаточно широк, он состоит из 15-30 кандидатов. К критериям отбора будущих партнеров относятся такие, как наличие наград за качество продукции, высоких мест в рейтинговых опросах отрасли, значительные финансовые результаты. На следующем этапе список сокращается до 3-6 компаний. Сюда попадают компании, которые добились успехов в определенной сфере и готовы поделиться данным опытом на выгодных для обеих сторон условиях. Также политика компаний должна основываться на высоком качестве продукции, быть надежной, иметь хорошую репутацию, прибыль компании и сбыт должны ежегодно увеличиваться на 25%, штат организации должен состоять более чем из 20000 сотрудников.

Однако лишь половина организаций соглашается сотрудничать по вопросам партнерского бенчмаркинга, остальные компании, как правило, каждый день слышат подобные предложения и сотрудничают только со своими потребителями или поставщиками.

На этапе наблюдения происходит активный сбор информации, который осуществляется с помощью контактирования с выбранным партнером. Компания пытается добиться соглашения с объектом бенчмаркинга о проведении исследования, выбирает метод сбора важной информации, осуществляет оценку деятельности своей организации. Сбор информации

проходит открыто посредством телефонных звонков, встреч, проведения опросов по электронной почте.

На этапе анализа происходит упорядочение и сопоставление собранной информации, контроль качества информации, нормализация данных, то есть корректировка данных с учетом тех или иных особенностей, раскрытие недостатков применяемых методов по сравнению с остальными, объяснение причин выбора именно этих методов [38, с.10].

Этап адаптации является очень сложным периодом для организации. Не существует двух совершенно одинаковых организаций, поэтому особенности одной организации несовместимы с параметрами другой. Компании следует, сделав соответствующие выводы, определить стратегию, которой она будет придерживаться в ходе внедрения мероприятий по улучшению своей деятельности, а также мер по дальнейшему развитию компании для противостояния ожидающимся в дальнейшем вызовам. Здесь важно знать, что нужно не копировать достижения лучших компаний, а воспринимать их как стимул для разработки плана по развитию собственной организационной структуры. Только после этого необходимо внедрять улучшения в организации.

Руководство организации должно понимать, что для того, чтобы бенчмаркинг принес свои плоды, может понадобиться немало времени, поэтому не стоит ждать быстрых результатов. Эффективность внедрения результатов бенчмаркинга зависит от того, насколько каждый его этап был реализован, ведь только после тщательного планирования можно переходить к детальному исследованию, от детального исследования к основательному наблюдению, от основательного наблюдения к доскональному анализу. Лишь после всех этих этапов необходимо переходить к продуманной адаптации. Попытки сделать слишком многое за очень короткий период времени могут привести к поспешной реализации всех этапов и получению недостоверных результатов [17, с.192].

На наш взгляд, модель «колесо бенчмаркинга» имеет некоторые недостатки, которые можно исправить, добавив несколько этапов к существующим. Подход к проведению бенчмаркинга в организациях, предлагаемый автором, представлен на рисунке 2.

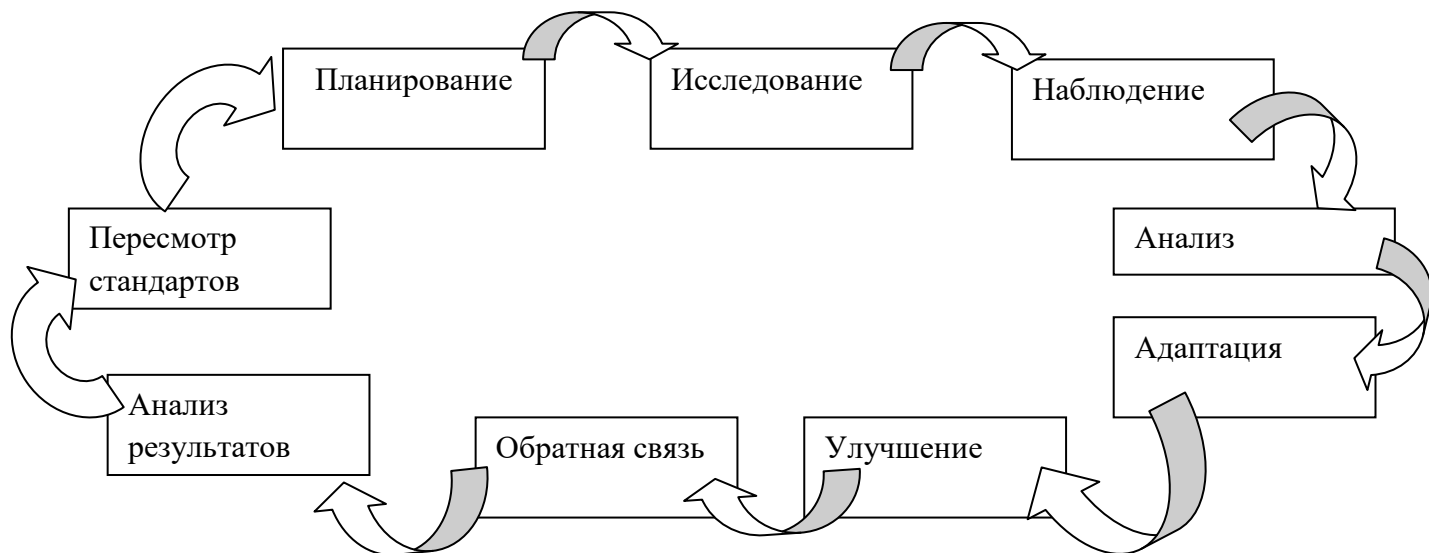


Рис. 2 Подход к проведению бенчмаркинга в организациях

Особенностью подхода проведения бенчмаркинга, предлагаемого автором, является модель, состоящая из девяти этапов, то есть модель «колесо бенчмаркинга» дополнена тремя этапами. Первым дополненным этапом является обратная связь, этот этап очень важен, поскольку внедряя перемены в деятельность своей организации, мы должны их контролировать. К примеру, давая задание персоналу, необходимо проверять выполнение данного задания, рассказывать сотруднику о его ошибках, на основе этого можно скорректировать работу персонала в будущем. Следующим дополненным этапом является анализ результатов. Данный этап является значимым этапом при проведении бенчмаркинга, ведь на этом этапе мы можем увидеть, чего мы добились с помощью бенчмаркинга, какие показатели нашего плана были выполнены, а какие – только предстоит выполнить. Последним дополненным этапом является пересмотр стандартов. Данный этап – переходный этап между окончанием проведения первого бенчмаркинга и началом проведения следующего. В динамично

развивающемся мире компании не должны стоять на месте, им необходимо идти в ногу со временем, и поэтому пересматривать свои стандарты.

В России главной преградой проведения бенчмаркинг-исследования является закрытость и засекреченность бизнеса, уйти от чего крайне сложно. Другой проблемой внедрения бенчмаркинга является неосведомленность организаций в вопросе, какие компании брать за эталон, каким образом должен проходить их поиск и какие методики у них перенимать?

Одни компании берут пример с иностранных фирм, другие – с отечественных предприятий. Однако реалии нашего бизнеса таковы: то, что подходит для иностранных компаний может не подойти для российских. Если же брать за эталон отечественные компании, то и здесь редко, какая фирма может похвастаться финансовой стабильностью и «выживаемостью» даже в условиях кризиса [24, с.260].

Для ответа на вышестоящий вопрос, на наш взгляд, необходимо обратиться к распространенному в наши дни методу – конкурсным системам. Так как бенчмаркинг является непрерывным процессом сопоставления, то конкурсные системы отлично подходят для того, чтобы непрерывно выбирать лучшие компании для сравнения, ведь многие конкурсы проводятся ежегодно. Это поможет компании постоянно развиваться и поддерживать условную планку на должном уровне.

Конкурсные системы появились в Западной Европе и России в XI веке. В то время были популярны публичные торги, именно они послужили толчком для появления данных систем. Одним из первых конкурсов, наиболее похожих на проводимые сейчас, является фестиваль рекламы. На Международном Каннском фестивале в 1940 году его работники решили, что создатели рекламных роликов также достойны участия в конкурсе на звание лучших наряду с представителями киноиндустрии. Спустя 14 лет во Франции открыли Фестиваль рекламных роликов, на который ежегодно съезжается около 10000 участников, которые обсуждают новинки в области рекламы и

перенимают опыт ведущих представителей. В 1981 году появилось шоу под названием «Ночь пожирателей рекламы», на котором публике в течение одной ночи показывали рекламные ролики как произведения искусства [41, с.378].

В марте и ноябре 1992 года провели конкурсы видеоклипов, в результате которых было принято решение проводить фестиваль рекламы каждой осенью. С 1995 года Московский Международный фестиваль рекламы активно развивается, привлекая в свои ряды специалистов мировой рекламы и увеличивая число участников из многочисленных стран. Развитие подобного рода конкурсов позволяет найти компании в качестве образца для проведения бенчмаркинг-анализа, это касается в первую очередь области рекламы. При этом фирмы могут выбирать эталон по целому комплексу мероприятий, например, «Диалог», «Идея», «Профи». Также существуют более специализированные направления: рекламная пародия, аудиореклама, ТВ реклама. В настоящее время менее распространенными конкурсами являются мероприятия в сфере выбора лучшего брэнда или упаковки.

Конкурсные системы – объективный выбор эталонов как на региональном, так и на национальном уровне. Лучшие получают право на общественное признание, а оставшиеся позади или отказавшиеся от участия могут поучиться у победителей и, возможно, в дальнейшем, даже превзойти их. Часто в процессе проведения данных мероприятий формируются конференции, круглые столы, благодаря которым участники могут узнать много нового и поделиться собственным опытом [29, с.174].

2. Факторы, влияющие на организацию бенчмаркинга

Сейчас в России бенчмаркинг является не таким распространенным методом, как в зарубежных странах, поскольку его используют в основном

организации металлургической, перерабатывающей и добывающей, энергетической, электротехнической, электронной промышленности, машиностроения, крупные розничные торговые сети и гостиничный бизнес, то есть это в основном организации, которые активно сотрудничают с партнерами из-за рубежа. Однако некоторые виды бенчмаркинга довольно часто используются в российских компаниях. По нашему мнению, самым популярным видом бенчмаркинга, используемым в России, является конкурентный бенчмаркинг.

Данный вид бенчмаркинга проводить достаточно просто и в таком виде бенчмаркинга достаточно просто найти партнеров по бенчмаркингу, однако не каждая компания станет делиться информацией, поэтому конкурентный бенчмаркинг обычно проводится на основе общедоступной информации.

В российских компаниях, как правило, проводят эталонное сопоставление конкурирующей продукции, которое относят к конкурентному бенчмаркингу.

Вторым по распространенности является внутренний бенчмаркинг. Так как данный вид бенчмаркинга проводится в рамках своей организации, то найти партнеров по бенчмаркингу не составит труда. Однако основным недостатком данного метода является то, что здесь невозможно найти что-то абсолютно новое. Внутренний бенчмаркинг популярен в крупных компаниях, которые имеют большое количество филиалов, которые занимаются одинаковой деятельностью и отличаются разным географическим положением. К примеру, внутренний бенчмаркинг часто применяют в своей деятельности больницы, клиники, а также предприятия, работающие в банковской сфере.

Третьим по распространенности является функциональный бенчмаркинг. Выбор партнеров по бенчмаркингу здесь довольно широк, так как не ограничивается одной отраслью. Данный вид бенчмаркинга не так популярен, как предыдущие, поскольку основной сложностью его

проведения является то, что результаты исследования непросто внедрить в свою организацию.

Причиной неиспользования бенчмаркинга в России является то, что во многих компаниях для сотрудников возникает проблема его адаптации к российским реалиям бизнеса, менеджеры часто не готовы к нововведениям, а также возникает асимметрия информации об объектах сопоставления в связи с информационной закрытостью и не прозрачностью данных [26, с.10].

Как правило, отечественные организации скрывают результаты своей производственно-хозяйственной деятельности, поэтому основными официальными источниками могут быть мировые базы данных (Lexis-Nexis, Factiva, Dialog MAID), специализированные периодические издания (WorldSteelDynamics, MetalBulletin, CRU), материалы конференций, официальная отчетность организаций и аналитические отраслевые отчеты, а так же неофициальные источники.

Однако возможности применения бенчмаркинга отечественными организациями расширяются с присоединением РФ в 2004 г. к GBN: департамент «Деловое совершенство» Всероссийской организации качества представляет нашу страну и, соответственно, формирует инфраструктуру бенчмаркинга.

GBN в 2012 г. провела масштабное исследование практики использования методов повышения конкурентоспособности бизнеса, опросив 450 респондентов – руководителей организаций из 44 стран мира. Для объективности сравнительной оценки были сформированы классификационные признаки: регион (страна), сектор экономики, размер и вид деятельности организации, а так же использование или неиспользование бенчмаркинга и других современных методов управления [24, с.263].

В зависимости от географической локализации и некоторого сходства экономического развития респонденты сгруппированы в пять регионов (рис.3): Северная Америка (11 % всех опрошенных), Европа (31 %), Ближний Восток / Африка (17 %), Китай / Индия (12 %) и Азия / Тихий океан (29 %).

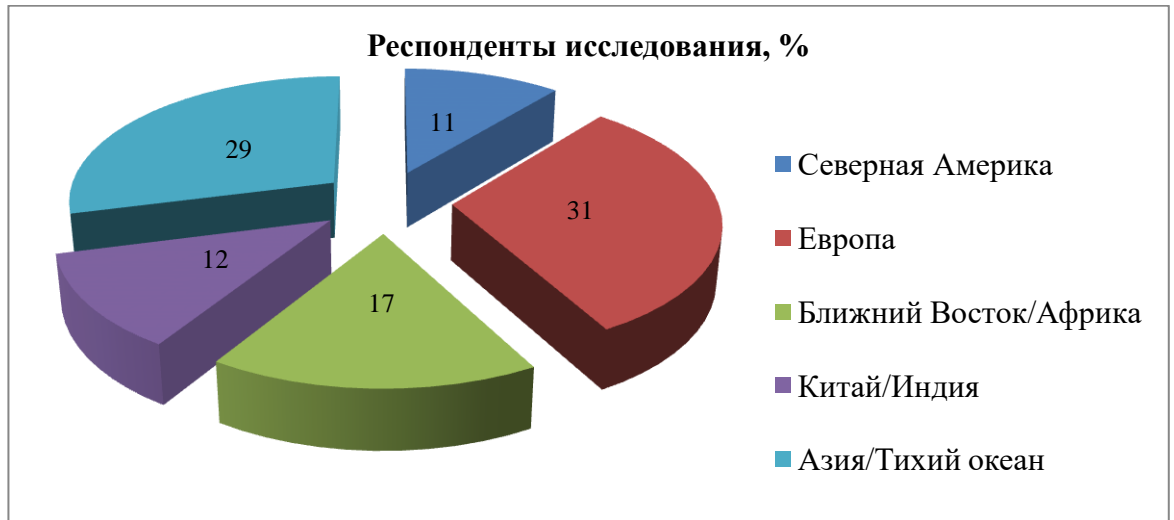


Рис. 3 Респонденты исследования [24, с.174]

В исследовании принимали участие представители государственных организаций (28 %), некоммерческих организаций (9 %) и частного сектора экономики (63 % всех опрошенных). Более половины респондентов представляли крупные организации (свыше 250 сотрудников), 27 % – средние и 23 % – мелкие (рис.4).

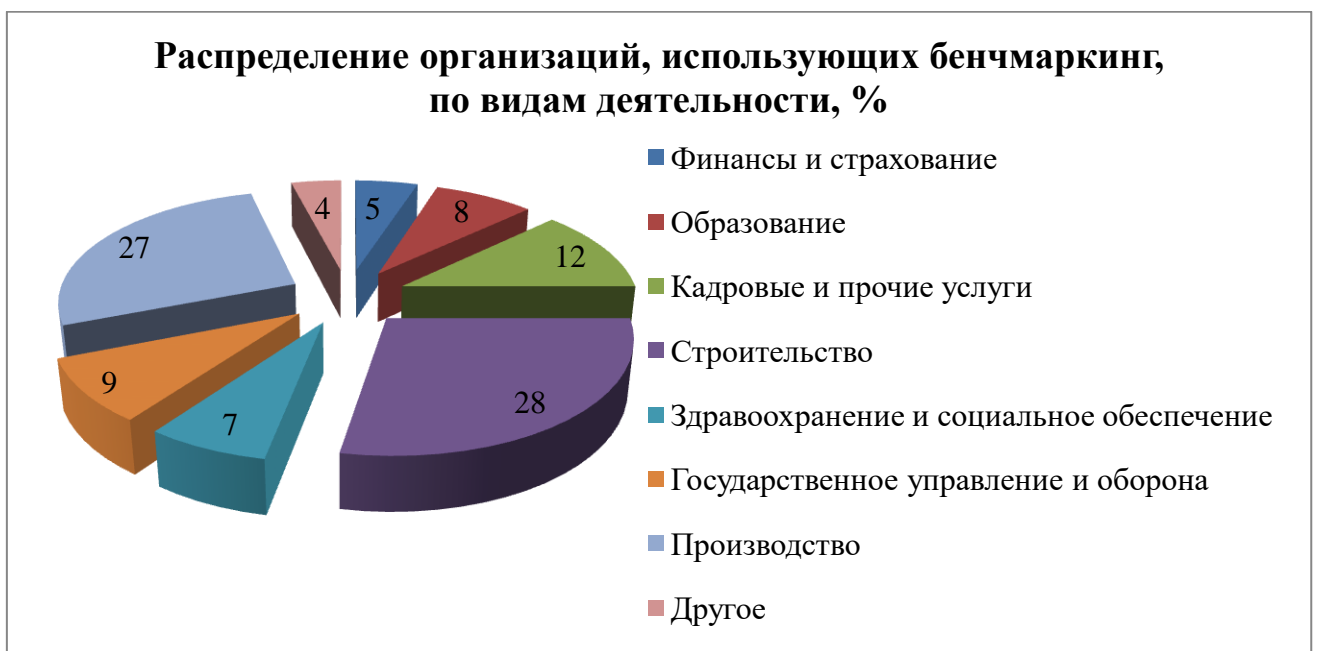


Рис. 4. Распределение организаций, использующих бенчмаркинг, по видам деятельности

GBN в процессе исследования оценивала понимание, применение, эффективность и перспективность использования бенчмаркинга для совершенствования бизнес-процессов. Как оказалось, декларация видения и миссии и исследование лояльности клиентов являются наиболее используемыми инструментами (77 % опрошенных). SWOT-анализ нашел 72 % приверженцев, неформальный бенчмаркинг – 68 %, бенчмаркинг качества функционирования процессов – 49 % и бенчмаркинг передового опыта – 39 %. Более 60 % всех опрошенных признали, что они пока не используют современные методы развития бизнеса, но намерены это сделать в ближайшие три года. Отмечен безудержный рост популярности бенчмаркинга качества функционирования процессов, не формального бенчмаркинга, SWOT-анализа и бенчмаркинга передового опыта. Причем, все 20 методов рассматривают как эффективные 59–80 % респондентов (таблица 8).

Таблица 8

Распределение оценок методов управления по совершенствованию бизнес-процессов, в %

Метод управления	Понимание	Использование	Эффективность	Перспективы использования
Неформальный бенчмаркинг	75,2	69,2	64,2	41,0
Бенчмаркинг качества функционирования процессов	66,2	49,1	63,1	50
Бенчмаркинг передового опыта	60,0	39,6	64,3	45,1
Сбалансированная система показателей	67,7	43,4	66,3	37,9
Эталон для оценки качества управления бизнесом	59,5	39,8	71,7	29,0
Реинжиниринг бизнес-процессов	56,9	45,6	73,3	26,4
Система социальной ответственности корпорации	46,9	37,0	56,9	26,0
Исследование лояльности клиентов	85,8	77,0	74,4	29,8
Система подачи предложений	76,8	63,7	60,8	31,7
Проекты усовершенствования	73,5	64,8	74,7	29,7
Управление знаниями	59,5	47,4	62,2	32,8
Бережливое производство	51,8	35,8	70,4	24,8

Декларация видения и миссии	82,3	77,2	68,2	29,170,6
Планирование/ Исполнение/ Проверка/ Корректировка плана	70,6	57,7	73,2	28,8
Структурирование требований к характеристикам изделия	42,7	23,9	63,0	16,9
Система управления качеством	81,4	67,3	76,6	30,4
6-сигма	47,6	21,9	62,6	19,8
SWOT-анализ	83,2	72,1	70,9	37,6
Комплексное управление качеством	67,3	40,7	74,5	24,3
Система рационализации рабочего места	45,8	30,3	72,3	19,0
Среднее значение	65,0	50,2	68,2	30,5

В таблице 8 «понимание» характеризует долю респондентов со средним / высоким уровнем понимания какого-либо метода управления; «использование» - долю респондентов, применяющих данный метод; «эффективность» - долю респондентов, получивших средней/ высокой степени улучшения качества бизнеса при использовании метода; «перспектива использования» - долю респондентов, намеренных использовать данный метод в ближайшее время.

Первое место в рейтинге занимает система управления качеством (80 % опрошенных отмечают средний или высокий эффект от ее применения); за тем – проекты усовершенствования и исследования лояльности клиентов (по 77 %); по 65–67 % респондентов выделили те или иные виды бенчмаркинга, которые оказывают средний или высокий эффект для развития бизнеса [57, с.122].

Кроме того, исследование GBN показало, что 44 % опрошенных не используют бенчмаркинг вообще, 16 % организаций применяют бенчмаркинг качества функционирования процессов, а 7 % – бенчмаркинг передового опыта, при этом 33 % пытаются адаптировать разные виды бенчмаркинга.

Отметим большую заинтересованность в применении методов совершенствования бизнеса у Китая и Индии, быстро прогрессирующая

экономика которых задает мощный стимул к развитию. Несмотря на слабое понимание, использование и, следовательно, эффективность операционной работы, страны Ближнего Востока и Африки показывают относительно высокую готовность к адаптации новых управленческих технологий (рис. 3).

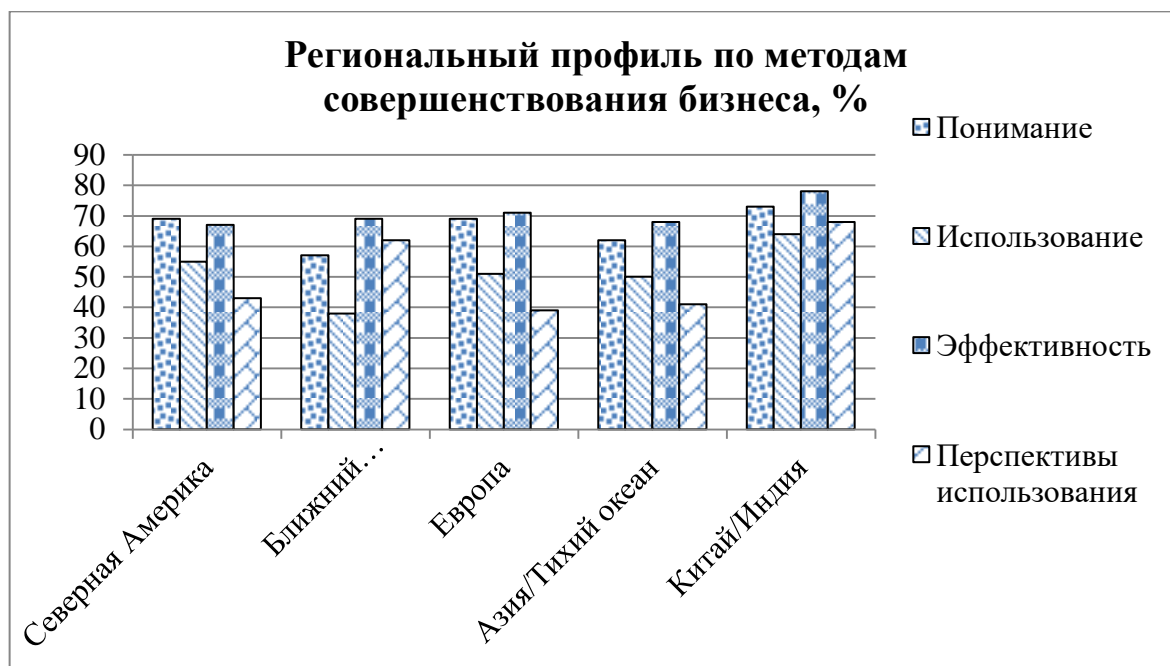


Рис. 3 Региональный профиль по методам совершенствования бизнеса, %

В разрезе отраслей наибольшую активность в использовании методов совершенствования бизнеса проявляют организации электроэнергетики, газо- и водоснабжения, а также функционирующие в сфере финансов и страхования.

Из передовых методов управления наибольшее распространение в мире получили исследование лояльности клиентов, декларация видения и миссии, планирование / исполнение / проверка / корректировка плана, система менеджмента качества, SWOT-анализ.

Улучшения в деятельности организации часто бывают едва уловимы и слабо поддаются выражению в финансовых показателях. Для тех организаций, которые могут оценить экономический эффект от проекта

бенчмаркинга, GBN определила среднюю финансовую отдачу в размере 11–50 тыс. дол. США.

В ряду причин, которые побуждают организации к выполнению проектов по бенчмаркингу, назовем повышение результативности функционирования бизнес-процессов; решение вопросов, связанных с реализацией бизнес-стратегии; знакомство с положением дел в других организациях; улучшение финансовой результативности; разработку новой продукции/услуг; оценку качества администрирования бизнеса; интенсификацию перехода корпоративной культуры к культуре с доминированием фактора накопления знаний и опыта.

Бенчмаркинг служит надежным методом совершенствования бизнес-процессов. Интегрированный в систему управления и корпоративную культуру организации, он позволяет устанавливать цели, соответствующие требованиям мирового рынка, обнаруживать лучшие управленческие решения и бизнес-стратегии для систематического совершенствования деятельности. А для российских организаций использование передовых мировых и отечественных достижений является насущной необходимостью [59, с.342].

Контрольные вопросы:

- 1 Рассмотрите этапы бенчмаркинга
- 2 Выявите отличительные черты этапов формирования бенчмаркинга
- 3 Проведите факторный анализ бенчмаркинга. Сделайте сравнительную таблицу

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Внутренний бенчмаркинг в Hewlett-Packard

В свое время корпорация Hewlett-Packard проигрывала своим прямым конкурентам из Японии. Последним удавалось гораздо быстрее и не менее

качественно производить новую продукцию. Чтобы сохранить конкурентоспособность, в филиалах и подразделениях компании было решено провести бенчмаркинг исследование НИОКР и выявить наиболее эффективные способы ускорения производства. Критерием, по которому происходило сравнение эффективности работы разных подразделений корпорации, стал срок окупаемости проекта (breakeventime, или BET). Активно применялась технология развертывания функций качества (QFD), позволяющая сохранять нацеленность проектов на удовлетворение реальных требований рынка.

В результате проведенного исследования в Hewlett-Packard была подготовлена почва для внедрения методологии «Шесть сигм». Выбранный корпорацией подход к совершенствованию производственных процессов включал документирование процесса, измерение его характеристик и уменьшение вариаций их значений, выявление путей непрерывного совершенствования рассматриваемого процесса. Несложно заметить, что в этой последовательности прослеживается та же логика, что и в цикле DMAIC (Определять - Измерять - Анализировать - Улучшать - Управлять).

Вопросы:

1. В чем заключается суть внедренной методологии "Шесть сигм"? Как он работал в корпорации?
2. Подробно опишите цикл DMAIC в корпорации Hewlett-Packard.

Задание 2. Конкурентный бенчмаркинг вFord.

До проведения эталонного сравнения корпорация Ford значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции. Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей. Ставка была сделана на

Taurus. Чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркинговое исследование. Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых Taurus предстояло достичь и превзойти.

Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность начиная с BMW и заканчивая Opel Senator. Они никогда не считались прямыми соперниками Ford Taurus, однако обладали привлекательными для потребителей свойствами. Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам.

В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла DMADV (Определять - Измерять - Анализировать - Разрабатывать - Проверять), нацеленных на обеспечение шести-сигмового уровня качества. В результате новый автомобиль Ford был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж.

В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии Taurus, сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции.

К концу 1990-х годов объемы продаж Taurus упали с 400 до 60 тысяч, а в августе 2006 года была выпущена последняя партия автомобилей этого семейства.

Вопросы:

1. Проанализируйте историю выпуска и продаж Ford Taurus, почему произошел спад продаж. Объясните причины.
2. Подробно опишите цикл DMADV в корпорации Ford.

Задание 3. Функциональный бенчмаркинг в GeneralMotors.

С 1982 по 1984 год в General Motors проводилось бенчмаркинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности. В то время большинство менеджеров приняли вызов У. Эдвардса Деминга: «Если Япония может, почему не можем мы?», брошенный в телевизионной программе на канале NBC. Они стали заботиться о качестве, признавая его главным отличительным признаком конкурентоспособной продукции. Участниками исследования, проведенного General Motors, стали такие известные компании, как Hewlett-Packard, 3M, John Deer.

Приступая к проведению бенчмаркинга, General Motors сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. Их правомерность необходимо было подтвердить данными о работе компаний-партнеров по проведению бенчмаркинга. В результате исследования General Motors удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях-участниках бенчмаркинга. Это позволило понять, в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством.

Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х годах два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества.

Отчет об исследовании, проведенном General Motors и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 года, в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 года.

Такое опережение в знаниях предоставило участникам исследования General Motors определенные преимущества перед конкурентами. Они

смогли усовершенствовать собственные системы менеджмента качества таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов.

Итак, вновь наблюдается свойственное многим бенчмаркингвым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании.

General Motors удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров СМК и не стала проводить повторного исследования. Более того, компания переключила внимание на соблюдение требований отраслевого стандарта QS 9000, представляющего собой доработанную с учетом особенностей автомобильной промышленности версию стандартов ИСО 9000, на участие в конкурсах за премию Малкольма Болдриджа и на освоение методологии «Шесть сигм». Но как показывает опыт, процесс совершенствования системы менеджмента качества должен быть эволюционным.

Вопросы:

1. В чем заключается идея эволюционного процесса совершенствования системы менеджмента?
2. Какие концерны могли составить конкуренцию General Motors? почему?

Задание 4. Общий бенчмаркинг в компании Херох.

Проведенное компанией Херох эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий является хорошо известным примером из практики бенчмаркинга. Опыт Херох подтвердил справедливость наблюдений Деминга: повышение качества зачастую является следствием кризиса, переживаемого компанией и заставляющего ее руководителей сосредоточиться на проведении необходимых перемен.

В конце 1970-х годов компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время Xerox стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22% в 1974 году к 1984 году сократилась до 4%.

Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркинг который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией. Работающий на японском рынке FujiXerox, филиал Xerox, очень помог при проведении исследования. Xerox сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала и процессы и затраты конкурентов.

Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, Xerox удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило Xerox оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить.

Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 году Xerox догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки. Однако проведенный в Xerox бенчмаркинг не стал той волшебной палочкой, которая помогла бы компании избежать крупных проблем.

В начале 1990-х годов произошел переход с аналоговых на цифровые технологии. В тот же период времени была проведена кардинальная организационная перестройка компании, сопровождавшаяся отказом от громоздкой функциональной структуры и переходом на упрощенную схему. При этом прежнее внимание к совершенствованию производственных процессов и к завоеванию лидирующих позиций посредством повышения качества продукции и проведения бенчмаркинга было ослаблено.

Вопросы:

1. Почему проведенный бенчмаркинг в компании Xerox не помог

избежать крупных проблем?

2. Что можно было порекомендовать что бы избежать сложившейся ситуации?

Задание 5. Стратегическое бенчмаркинг-исследование в корпорации Hewlett-Packard.

С помощью стратегического бенчмаркинга корпорация Hewlett-Packard (HP) стремилась определить направление своих дальнейших усилий в области повышения качества продукции на ближайшие 25 лет. Главными целями стали проверка концепции «Качество как средство конкурентной борьбы» и поиск отличительных особенностей компаний-лидеров, изучение которых позволило бы HP выбрать стратегические направления собственного развития. При подготовке к исследованию высшее руководство HP приняло решение:

- Анализировать опыт работы мировых лидеров в собственной отрасли из трех регионов: США, Европы и Японии.
- Выбрать для исследования компании, которые добились высочайших темпов развития и успешно разрабатывают инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка.
- Ограничить масштабы исследования до пяти компаний из каждого региона.

К каждому из своих партнеров по бенчмаркингу HP направила двух менеджеров в сопровождении консультанта. Они должны были провести интервью с работниками принимающей компании, используя специальную анкету. Консультанты обобщали собранную информацию, составляли отчеты о поездках, после каждого визита проводили совещания, на которых докладывали основные положения и выводы отчета, готовили презентации возможностей внедрения приобретенного опыта. Руководству HP предоставлялись копии отчетов с наблюдениями и выводами о работе каждой конкретной компании, критические замечания к их системам

менеджмента качества, рассылались всем компаниям-партнерам по проведению бенчмаркинга. В результате исследования представители НР определили для компании два подхода к обеспечению качества:

1. Качество изделий должно отслеживаться уже на стадии проектирования.

2. Необходимо создать производственные процессы, которые в условиях массового производства обеспечивают качество продукции, нацеленное на удовлетворение потребностей постоянно расширяющегося рынка бытовой электронной техники.

Для применения этих двух подходов НР потребовались две разные модели ведения бизнеса и соответствующие им системы менеджмента качества. Одна отвечала потребностям небольшого, серийного производства изготавливаемых на заказ электронных приборов и систем. Вторая учитывала особенности массового производства бытовой радиоэлектроники и компьютерных систем.

Вопросы:

1. Чем объясняется выбор для исследования трех регионов: США, Европы и Японии?

2. Объясните выбор двух моделей ведения бизнеса в НР?

Глоссарий

Внешний внутриотраслевой бенчмаркинг - сравнение подразделений, для которого проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями мировых компаний в рамках промышленной категории.

Внешний конкурентный бенчмаркинг - сравнение продукции, деятельности предприятия с сильнейшими конкурентами.

Внешний межотраслевой бенчмаркинг - тип бенчмаркинга связан с необходимостью переосмысления деятельности предприятий с ориентацией их не на функции, а на процессы.

Внутренний бенчмаркинг - сравнение аналогичных процессов, продукции, услуг внутри компании.

Принцип аналогии - оперативные процессы компаний партнеров должны быть похожими.

Принцип измерения - это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях.

Рыночный бенчмаркинг - сравнение передового опыта конкурентов в области маркетинга и взаимодействия с рыночной средой с собственными маркетинговыми возможностями и своим положением на рынке одноименной продукции.

Тема 3 Методы и виды маркетинговых исследований

1. Понятие и сущность маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования, как составляющая аналитической функции маркетинга, должны определить пути достижения цели организации. Высококонкурентная бизнес-среда и возрастающие риски требуют высококачественной информации для принятия управленческих решений. Эффективные решения не могут основываться только на интуиции. Задача маркетинговых исследований заключается в обеспечении менеджмента точной, надежной и актуальной информацией, необходимой для решений проблемы [41, с.379]

«Гуру маркетинга определяют маркетинговые исследования следующим образом:

Маркетинговые исследования являются функцией, которая связывает организацию с потребителями через информацию. Информация используется для выявления и определения возможностей и проблем маркетинга, оценки и контроля исполнения маркетинговых мероприятий, совершенствования понимания маркетинга как процесса. [40, с.28]

Ряд специалистов подходит к понятию «маркетинговое исследование» путем перечисления основных его функций, не выявляя его сущности. К ним относится Ф.Котлер, который трактует маркетинговое исследование как систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ, отчет о результатах [15, с.215]. Отечественные авторы Е.П. Голубков [40, с.13], Л.Е.Басовский повторяют подобную формулировку.

Акцент на проблемы маркетинга и маркетинговые задачи, ограничивает и не обеспечивает соответствия роли маркетинга в деятельности организации. Маркетинговые исследования и аналитическая функция маркетинга в целом должны сформировать основу для принятия управленческих решений менеджерами и только после этого и на этой основе способствовать решению маркетинговых проблем и задач, что находит подтверждение в определении, содержащимся в международном кодексе по практике проведения маркетинговых исследований.

Международный кодекс ICC/ESCOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований от 1994 года определяет маркетинговые исследования следующим образом: «Маркетинговые исследования, включающие в себя социальные исследования и изучение общественного мнения, - это систематический сбор и обработка информации о частных лицах или организациях с использованием статистических и аналитических методов и подходов, используемых прикладными общественными науками. Целью проведения маркетинговых исследований является получение глубинных данных и содействие в процессе принятия обоснованных решений». [42]

Соответственно, различается и уровень целей маркетинговых исследований: от глобального стратегического до узкого тактического.

В литературе наиболее применяется широкая трактовка термина «исследование маркетинга», в соответствии с которой последние могут представлять собой как отдельные, так и комплексные исследования рынка

и маркетинговой деятельности фирмы [44, с.72]. Такой подход упрощает классификацию маркетинговых исследований, позволяет избежать терминологической путаницы при общении с практиками. На наш взгляд, более правильна точка зрения И.К. Беляевского, согласно которой маркетинговое исследование - это любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение информационно-аналитических потребностей маркетинга [39, с.49]. То есть маркетинговое исследование продолжая быть составной частью маркетинга, образует самостоятельное направление.

Необходимость маркетинговых исследований, как показывает история их развития, связана с активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства. В настоящее время для предпринимателя важное значение имеют отношения с покупателем, коммуникации со всеми заинтересованными в той или иной сделке субъектами, возросла роль информационных технологий в разработке и ускорении принятия решений. Необходимо заведомо знать ориентацию покупателя на покупку, его мотивы, нужды и потребности. Важнейшее значение приобретает конкурентоспособность продукции, необходимо постоянно обновлять технологии, ассортимент выпускаемой продукции, создавать новые рынки, расширять производство, изменять организационные структуры управления, обеспечивая их свойством адаптивности к основным изменениям характеристики рынка и поведения потребителя.

Итак, принципиальной особенностью маркетингового исследования, отличающей его от сбора и анализа внутренней и внешней текущей информации является его целевая направленность на решение определенной проблемы или комплекса проблем маркетинга. Эта целенаправленность и превращает сбор и анализ информации в маркетинговое исследование [2, с.64].

Таким образом, под маркетинговым исследованием следует понимать целенаправленный на решение стоящей перед фирмой маркетинговой проблемы (комплекса проблем) процесс постановки задач, получения маркетинговой информации, планирования и организации ее сбора, анализа и представления отчета о результатах.

Предметом маркетингового исследования следует считать маркетинговую деятельность на рынке, а также рыночные процессы и явления, каким-либо образом с ней связанные. Серьезную проблему представляет выбор объекта маркетингового исследования. Им может быть само предприятие и силы, входящие в микросреду его маркетинга, в частности конкуренты, поставщики и предприятия-конкуренты, потребители/покупатели - клиенты; федеральный или региональный рынок, включая его сегменты, а также население или отдельная его группа, как носитель демографических и социально-экономических факторов макросреды маркетинга [53, с.141].

Маркетинговые исследования и их надлежащая организация становится инструментом, с помощью которого существенно снижается риск предпринимательства, производителя, поставщика, посредника и возрастает качество решения задач потребителя.

Значение маркетинговых исследований усиливается также тем, что возрастает роль фактора "неопределенности" в организации управления предпринимательством, рассматриваемый как нестабильность, изменчивость экономического и социального поведения субъектов маркетинговой системы.

Цель маркетингового исследования - создать информационно-аналитическую базу для принятия маркетинговых решений и тем самым снизить уровень неопределенности, связанной с ними.

Множество целей, которые ставят перед собой маркетологи или их заказчики можно разбить на четыре легко идентифицируемые группы:

- поисковые - предусматривающие сбор дополнительной информации, проливающие свет на проблему и помогающие выработать несколько рабочих гипотез для дальнейшего изучения;

- описательные - предполагающие детальное описание отдельных факторов и явлений, а также их взаимосвязей и влияния;

- экспериментальные - состоящие в проверке маркетинговых гипотез о существовании и формах причинно-следственных связей между спросом, с одной стороны, и существенными характеристиками товара (цена, упаковка, имидж и т.п.) и самого потребителя (возраст, пол, характер и т.п.) - с другой;

- оправдательные - призванные подкрепить объективной информацией уже сформированное мнение, убеждение, позицию руководителя или точку зрения.

Задачи маркетинговых исследований могут быть самыми различными. Прежде всего, это нахождение потенциальных покупателей, изучение их потребностей, существующего и будущего спроса на товар для выбора целевых рынков, т.е. рынков, на которых фирма может реализовать свои цели. После того, как рынок выбран, нужно проводить текущие наблюдения за его состоянием для того, чтобы вовремя реагировать на происходящие изменения. Изучение рынка необходимо и для прогнозирования долговременных тенденций его развития. Составленный прогноз должен явиться базой для постановки целей, разработки стратегии и планирование деятельности фирмы. Особую остроту приобретает исследование рынка тогда, когда предприятие намеревается приступить к разработке, производству и внедрению на рынок новых товаров [17, с.41].

Каждая фирма самостоятельно ставит себе задачи маркетингового исследования, исходя из собственных интересов. Охват широкого спектра направлений маркетинговых исследований зависит от конкретных условий: ситуации на товарном рынке, маркетинговой стратегии фирмы и, разумеется, от ее специализации. Значительная часть отечественных производственно-сбытовых и торговых предприятий проводит маркетинговые исследования

пор следующим направлениям: оценка рыночной ситуации, краткосрочные и среднесрочные прогнозы основных параметров рынка, изучение поведения покупателей и конкурентов, характеристика уровня и динамики цен и т.п., а также оценка собственного потенциала.

Таким образом, маркетинговое исследование - сложный, иерархически структурированный процесс, последовательно развертывающийся во времени. Существуют различные взгляды на структуру процесса маркетингового исследования. Так, например, в работах Ф.Котлера, И.К. Белявского, несмотря на определенное сходство протекания процесса маркетингового исследования, есть небольшие отличия в процедурах, входящих в определенный этап [18, с.110].

Согласимся с точкой зрения Е.П. Голубкова, согласно которой процесс маркетинговых исследований включает следующие этапы и процедуры [40, с.43].

Первый этап - ознакомление с проблемой ситуации и задачами, которые поставлены менеджером перед маркетологом-исследователем. Здесь формируется первое представление о возможностях исследования, о наличии аналогичных исследований, их затратности, о возможных трудностях, которые могут быть связаны с видом, объемом и качеством маркетингового исследования. Выясняются следующие вопросы:

- объём исследования;
- соизмеримость эффекта результатов исследования с затратами на него;
- существование для исследуемой или аналогичной проблемы готовых решений;
- значимость получаемой в результате исследования информации;
- обоснование и формирование постановки задач исследования;
- временные ограничения по представлению результатов исследования.

Выясняются цели исследования, которые могут быть поисковыми (предусматривающими сбор предварительных данных), описательными

(предусматривающими описание определённых явлений) и экспериментальными (предусматривающими проверку гипотезу о какой-то причинно-следственной связи).

Второй этап - предварительное планирование исследования, а именно проверка полученных на первом этапе представлений о методическом и временном процессе исследования. Решаются такие вопросы, как содержание, количество и качество требуемой информации, имеющиеся в наличии источники информации, необходимость организации первичных исследований наряду с вторичными и в случае их необходимости - привлечение специализированных организаций, применяемые для анализа и прогноза методики, возможность применения ЭВМ для получения и обработки данных исследования, затраты средств и времени при заданном объёме исследований.

После ознакомления с исходной ситуацией следует выяснить, возможно ли достижение информационных целей собственными силами или же требуется подключение специализированных организаций к частичному маркетинговому исследованию. Это целесообразно, когда необходимо дополнительное первичное маркетинговое исследование, когда имеется опасность субъективного влияния на результаты исследований или когда исследование должно остаться анонимным.

Третий этап - разработка рабочей концепции проведения исследования, осуществляется независимо от того будет ли исследование проводиться собственными силами или же будет привлекаться специализированная организация. Рабочая гипотеза проведения исследования рынка структурно может включать такие разделы как:

- продукт, номенклатура продуктов, системы установки. Здесь обращается внимание на то, имеются ли на рынке такие товары или выводятся на рынок новые товары аналогичного назначения;

- определение главного назначения товаров: инвестиционного или производственного назначения, средств потребления длительного

(автомобили, телевизоры, стиральные машины и др.) и краткосрочного потребления (продукты питания, услуги и др.);

- система обеспечения качества: уровень техники, показатели производительности, дизайн, цены, отношение цен и производительности и другие свойства;

- потенциальные покупатели (потребители): промышленность, торговля, общественные заказчики и прочие, включая конечных пользователей товаров, потребительские группы, отдельных покупателей;

- характеристика снабжения рынка: время ввода на рынок и вывода с рынка товаров, с учетом динамики процесса их производства;

- система сбыта продукции (пути сбыта, сбытовые организации): самостоятельная поставка конечному потребителю, торговля в розницу, оптовая торговля. Характеристика специалистов или предприятий сбыта, отраслевая направленность сбыта, система распределения, региональные трудности и проблемы сбыта.

- конкуренция: общая ситуация конкурентной среды, положение на рынке основных конкурентов.

На четвертом этапе осуществляется предварительное обоснование и выбор путей и методов сбора маркетинговой информации. Обращается внимание на экономичность путей получения информации, представительность источников информации, важность и необходимость проведения первичных и вторичных исследований в системе сбора информации [12, с.135].

Сбор первичных данных производится несколькими способами: наблюдение, эксперимент, опрос. Наблюдение - способ, при котором исследователь ведёт непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. Эксперимент требует отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля за переменными составляющими и установления степени значимости

наблюдаемых различий. Опрос - способ где-то между наблюдением и экспериментом.

Пятый этап - обработка информации. Она осуществляется в тесной связи с целями исследования и применяемых методов оценки. При этом, по надобности, усиливается количественный или качественный аспект анализа информации, чтобы она стала исходным базисом для осуществления прогнозов. Обработанная информация должна быть готова для введения в компьютерные системы с целью детальной обработки и дальнейшего хранения на тех или иных информационных носителях.

Шестой этап - подведение итогов, обобщение, предполагает проведение причинно-следственного анализа полученной информации, который позволяет сделать оценку достижения главной цели исследования, а именно достаточность полученной информации и ее достоверность. Здесь же обсуждается вопрос о надобности дополнительной информации.

Седьмой этап - оформление и презентация исследования. Отчет о проведенном исследовании составляется по произвольной форме, однако его структура может формироваться с учетом следующих рекомендаций:

- указатель содержания отчета, что необходимо для облегчения поиска отдельных разделов, включает наиболее значимые этапы исследования;

- реферат включает краткое описание важнейших и базовых результатов. Приводимые выводы и рекомендации подкрепляются извлечениями, фрагментами из таблиц и рисунков. Показываются важнейшие показатели объектов исследования;

- постановка задач и обоснование целей исследования. В этом разделе указываются заказчик исследования, исходная ситуация, основания и цели исследования, время проведения исследования, оценочные показатели и их размерность;

- представление отдельных результатов исследования. В соответствии с указателем содержания осуществляется описание важнейших результатов, рекомендации комментируются в соответствии с методикой исследования.

Методические выводы, большие числовые таблицы и схемы используются при необходимости доказательства спорных вопросов, в других случаях их приводят в приложении;

- приложение включает весь исходный и результативный цифровой материал, таблицы, схемы, рисунки, методы исследования, используемые опросные анкеты и средства, статистические таблицы о состоянии объектов исследования, указатель употребляемых сокращений и понятий, список встреч и интервью с респондентами, перечень приложений по вторичному исследованию.

Таким образом, изложенное показывает, что маркетинговое исследование и его результаты служат эффективной адаптации производства или посреднической деятельности фирмы к состоянию рынка и требований конечного потребителя. Результаты маркетинговых исследований предназначены руководству фирмы для принятия предпринимательских решений, связанных с неопределённостью поведения субъектов маркетинговой системы и сопровождающихся риском. Проведение маркетинговых исследований связано с необходимостью уменьшения риска предпринимательской деятельности.

2. Методы маркетинговых исследований

Существует множество методов маркетинговых исследований рынка. Методы проведения маркетинговых исследований, по В. Анурину, делятся на пять видов [45, с.119]: 1) методы анализа документов; 2) методы опроса потребителей; 3) экспертные оценки; 4) экспериментальные методы; 5) экономико-математические методы.

У Эриашвили есть несколько иное деление [92, с.176]:

- общенаучные методы (системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование);

- аналитико-прогностические методы (линейное программирование, теория массового обслуживания, теория связи, теория вероятностей, сетевое планирование, экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование, экспертиза);

- методы, заимствованные из разных областей знаний - социологии, психологии, эстетики, дизайна, экологии.

По мнению Голубкова Е.П. методы сбора данных при проведении маркетинговых исследований можно классифицировать на две группы: количественные и качественные [40, с.46].

Количественные исследования обычно отождествляют с проведением различных опросов, основанных на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов. Характерными особенностями таких исследований являются: четко определенные формат собираемых данных и источники их получения; обработка собранных данных осуществляется с помощью упорядоченных процедур, в основном количественных по своей природе.

Качественные исследования включают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят. Наблюдения и выводы носят качественный характер и осуществляются в не стандартизированной форме. Качественные данные могут быть переведены в количественную форму, но этому предшествуют специальные процедуры. Например, мнение нескольких респондентов о рекламе спиртных напитков может быть словесно выражено по-разному, и только в результате дополнительного анализа все мнения разбиваются на три категории: отрицательные, положительные и нейтральные, после чего можно определить, какое число мнений относится к каждой из трех категорий. Такая промежуточная процедура является лишней, если при опросе использовать сразу закрытую форму вопросов.

На наш взгляд, все методы маркетингового исследования можно разделить укрупнено на методы сбора первичной информации и методы сбора вторичной информации.

Согласно Ф. Котлеру «исследователь может собирать вторичные или первичные данные или те и другие одновременно. Вторичные данные - информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей. Первичные данные - информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели» [18, с.157].

Система сбора первичной информации предусматривает проведение специальных маркетинговых исследований. Их целью является получение дополнительных данных, связанных с решением конкретных маркетинговых задач.

Основными методами сбора первичных маркетинговых данных являются: опрос, наблюдение, эксперимент и имитационное моделирование. Выбор конкретного метода зависит от цели исследования, изучаемого признака и носителя этого признака.

Опрос позволяет выявить систему предпочтений, на которые ориентируется целевой рынок потребителей при выборе определенных товаров, оценке различных форм обслуживания, покупке изделий различных фирм. Это самый распространенный метод сбора данных в маркетинге. Он используется примерно в 90 % исследований [18, с.56].

Опрос основан на устном или письменном обращении к потребителям и работникам фирмы с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования.

Опросы классифицируются по ряду признаков. В зависимости (носителя) первичной информации различают опросы массовые и специализированные. В массовом опросе основным источником информации выступают различные категории населения, профессиональная деятельность которых не связана с предметом анализа. Участников массовых опросов принято называть респондентами. В свою очередь, в специализированных

опросах главными источниками информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования. К ним чаще всего обращаются на начальных этапах маркетинговых исследований, когда необходимо выявить проблему.

В зависимости от частоты проведения опросы могут быть точечными (разовые) и повторные. По степени охвата потенциальных покупателей опросы могут быть сплошными и выборочными.

В практике маркетинга применяются две основные формы опроса: анкетирование и интервьюирование [92].

При анкетировании опрашиваемый сам письменно отвечает на вопросы в присутствии анкетера или без него. По форме проведения оно может быть индивидуальным или групповым. Анкетирование бывает также очным и заочным. Наиболее распространенной формой последнего является почтовый опрос. Анкетирование по почте, как правило, используется при необходимости опроса широкого круга потребителей и предприятий по большому числу опросов. Для этого применяется особый вид почтовых опросов - панельные, позволяющие получать необходимую информацию с помощью неоднократного опроса интересующей группы покупателей через равные промежутки времени.

Интервьюирование как форма опроса предполагает личное общение с опрашиваемым, при котором интервьюер сам задает вопросы и фиксирует ответы. По форме проведения оно может быть прямым (личным) и опосредованным (например, по телефону).

Таким образом, опрос как метод получения первичной маркетинговой информации может быть проведен в различных формах и разновидностях. Точность результатов опроса, проводимого в любой форме, в значительной степени зависит от качества инструментария (анкеты или бланки интервью).

Анкета (или опросный лист) - это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета

исследования. Для повышения качества анкет и успешного проведения с их помощью сбора данных маркетинга сформулирован ряд рекомендаций, которые могут быть весьма полезными при получении первичной маркетинговой информации.

1. Соблюдение принципиальных требований к формулированию вопроса: вопросы должны быть простыми и понятными; вопросы должны быть однозначными; вопросы должны быть нейтральными (не поправлять ответ в определенную сторону);

2. Соблюдение принципов построения анкет: порядок вопросов: от простых - к сложным, от общих - к специальным, от необязывающих - к деликатным; сначала вопросы, устанавливающие доверие, затем вопросы по существу, затем, возможно, контрольные вопросы, в конце вопросы о личности.

3. Выбор оптимального объема анкет: громоздкие анкеты вызывают большое число отказов от ответов; короткие анкеты, в свою очередь, создают впечатление о незначительности обсуждаемой проблемы или самого факта обращения к мнению конкретного человека; максимальное время, необходимое для заполнения анкеты при почтовом опросе не должно превышать 20-30 минут.

4. Предварительная оценка качества анкет: разработанные анкеты подвергаются логическому контролю, проверяются все вопросы и варианты ответов, а также композиция анкеты в целом; проведение подробного опроса небольшой группы людей, на основе которого осуществляется их доработка и уточнение (10-15 человек).

5. Повышение процента возврата анкет при почтовых опросах: поощрение (но нужно учитывать затраты, а также возможное приукрашивание ответов из чувства благодарности); сопроводительное письмо (побуждение интереса, гарантии анонимности); телефонное предупреждение о посылке анкет; маркированный конверт для ответа должен быть приложен.

Наблюдение. Научное наблюдение, используемое в исследовании рынка, понимается как процесс, который: служит определенной исследовательской цели; проходит планомерно и систематически; подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности.

Если с помощью опроса можно выявить мнения, представления, знания людей, то все эти субъективные обстоятельства «закрываются» для наблюдения. Однако объекты, например, продукты, входящие в ассортимент, проведение, последствия поведения, могут быть охвачены с помощью наблюдения.

Преимущества этого метода следующие: независимость от желаний объекта к сотрудничеству, от способностей исследуемых к словесному выражению к сути дела; возможность обеспечить более высокую объективность; возможность восприятия неосознанного поведения; возможность учета окружающей ситуации.

Недостатки наблюдения: субъективность восприятия наблюдающего; не принимаются во внимание мотивы поведения потребителей, их интересы и факторы, определяющие поведение; невозможность однозначного объяснения поведения объекта наблюдения; поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение ведется открытым способом.

Экспериментом называется исследование, при котором должно быть установлено, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на одну (или многие) зависимую переменную.

Для принятия решений необходимо располагать информацией о предположительном успехе отдельных альтернатив, которые можно получить с помощью эксперимента. Эксперименты могут быть лабораторными, проходящими в искусственной обстановке (тестирование продукта), и полевыми, протекающими в реальных условиях (тестирование рынка).

Лабораторные эксперименты позволяют контролировать построение фактора. Полевые эксперименты проходят в реальных условиях, но не исключают неконтролируемых посторонних воздействий. В классическом смысле эксперимент можно определить как порядок исследования. По

американской системе классификации экспериментов, основанной на критериях: измерение в контрольной и экспериментальной группе (Е - экспериментальная группа, С - контрольная группа), измерение до и после воздействия фактора (А - после воздействия, В - до воздействия), можно выделить несколько типов экспериментов [15, с.181]:

ЕВА - измерение характеристик в одной экспериментальной группе до и после воздействия фактора. В качестве примера можно привести определения объема сбыта до и после рекламной компании.

ЕА-СА - измерение характеристик в контрольной и экспериментальной группах после воздействия фактора.

ЕА-ЕВА-СВА - измерения проводятся уже в трех группах, при этом возрастают как точность результатов, так и затраты на эксперимент.

Перспективным методом сбора первичной маркетинговой информации является имитационное моделирование. Оно заключается в построении математической, графической или иной модели контролируемых и неконтролируемых факторов, определяющих стратегию и тактику фирмы и в последующих экспериментах на модели с целью изучения влияния изменений этих факторов на объект исследования.

Наиболее широко применяется моделирование, обобщающее, объясняющее и прогнозирующее поведение потребителей. Большинство известных моделей покупательского поведения построено в расчете на интересы отдельных фирм. Зависимые и независимые переменные этих моделей выражают особенности поведения покупателей в отношении конкретных товаров в рамках определенных сегментов рынка.

Процесс обработки данных можно разбить на шесть основных этапов:

1. Исключение непригодных данных (опросных листов, анкет и пр.). В практике проведения исследования неизбежен отсев части анкет из-за неполного заполнения (пропуск более 50% основных вопросов, прекращение интервью и пр.). При письменных опросах отсеиваются формуляры, заполненные посторонними лицами, а также пришедшие с опозданием.

2. Следующий этап заключается в дальнейшей проверке данных на отсутствие противоречий в ответах респондентов.

3. Далее следует кодирование информации для обработки данных при помощи компьютерных программ. Под кодированием понимается образование категорий ответов (если это необходимо) и присвоение им символов (например, чисел). Необходимо четко различать кодирование открытых и закрытых вопросов. Закрытые вопросы имеют заранее заданные категории ответов. Кодирование открытых вопросов производится только после окончательного сбора данных. Для этого формулируются категории, к которым можно отнести отдельные ответы.

4. Следующий этап - добавление новых данных, которые возникают вследствие соединения нескольких исходных или из других источников (например, данные других исследований для сравнительного анализа).

5. Пятый этап - приведение структуры данных в соответствие с генеральной совокупностью (этот этап исследования предполагается при подготовке материала, полученного с помощью выборки).

6. И заключительный этап - запись матрицы данных, подготовка отчета исследования.

Для решения типичных задач маркетинга при подготовке и обработке данных исследований используются различные методы анализа.

Отчет о результатах исследования готовится в двух вариантах: подробном и сокращенном. Подробный вариант представляет собой полностью документированный отчет технического характера, предназначенный для специалистов отдела маркетинга фирмы. Сокращенный вариант отчета предназначен для руководителей фирмы и содержит подробное изложение основных результатов исследования, выводов и выработанных рекомендаций. При этом он не отягощен информацией технического и методического характера, первичными документами и т.п.

Таким образом, проведение маркетинговых исследований - это сложный многоступенчатый процесс, требующий глубокого знания объекта изучения,

от точности и своевременности результатов которого во многом зависит успешное функционирование всего предприятия.

Регрессионный анализ - статистический метод анализа данных для определения зависимости одной переменной от одной (простая регрессия) или нескольких (многофакторная регрессия) независимых переменных

Вариационный анализ - проверяет существенно ли влияет изменение независимых переменных на зависимые. Влияет ли цветовой фон рекламного плаката на количество людей, запомнивших данную рекламу? Влияет ли вид новой упаковки на размеры сбыта?

Дискриминантный анализ - с помощью этого анализа можно разделить заранее заданные группы объектов через комбинацию многих независимых переменных и таким образом объяснить различия между группами. Метод дает возможность отнести новый объект к какой-либо группе на основе его характеристик. По каким основным признакам курящие отличаются от некурящих? Можно ли определить человека, учитывая его возраст, доход, образование, считать постоянным пользователем услуг интернет-магазина

Факторный анализ - предназначен в основном для исследования взаимосвязей между переменными с целью уменьшения числа факторов, оказывающих влияние до наиболее приоритетных.

Кластер-анализ - с помощью него можно разделить совокупность объектов на более или менее однородные группы. Можно ли клиентов компании разделить на отдельные группы по их потребностям? Имеет ли газета различные группы читателей?

Многомерное шкалирование - позволяет отобразить отношения существующие между объектами.

К сожалению, российские фирмы еще не полностью используют все преимущества последнего, в РФ также не существует большого количества организаций, специализирующихся на организации маркетинговых исследований. Однако опыт иностранных фирм однозначно свидетельствует

о необходимости такого рода затрат, которые при успешном выполнении всегда окупаются увеличением прибыли юридического лица ввиду лучшей организации его производственной и сбытовой деятельности, созданной на комплексном анализе рынка и нацеленной на решение задач по успешной реализации продукции.

Итак, грамотный перевод первичных и особенно вторичных данных в целевую информацию требует знания методов анализа изучаемых данных. Можно выделить основные типы анализа: традиционный, классический и формализованный, количественный (контент-анализ). Существенно различаясь между собой, они не исключают, а взаимно дополняют друг друга, позволяя компенсировать имеющиеся в каждом недостатки, так как оба в конечном счете преследуют одну и ту же цель - получение интересующей маркетолога достоверной и надежной информации.

Контрольные вопросы:

- 1 Что представляют собой маркетинговые исследования?
- 2 Назовите виды маркетинговых исследований. Приведите примеры
- 3 Проведите сравнительный анализ методов маркетинговых исследований

Задания для самостоятельной работы

На основе проведенного анализа методов маркетинговых исследований заполните таблицы:

Задание 1.

Преимущества и недостатки методов опроса и интервьюирования

Метод	Преимущества	Недостатки
В личной беседе		
По телефону		
По почте (в письменном виде)		

Задание 2.

Варианты постановки вопросов при использовании опросного метода маркетинговых исследований

Вариант постановки вопроса	Характеристика	Пример	Преимущества	Недостатки
Вопрос, имеющий свободный выбор ответа	Респондентам не предлагают готовые варианты ответов, они отвечают своими словами	Почему Вы предпочитаете покупать товары фирмы "X"		
Вопросы, предполагающие выбор подготовленного варианта ответа	Респонденты выбирают наиболее правильный, по их мнению, вариант ответа	Сколько Вам лет? - меньше 20; - 20-29; - 30-39; - 40-49; - 50 и более		
Вопросы, имеющие только два варианта ответа	Возможные варианты ответа: ДА/НЕТ	Предполагаете ли Вы использование компьютеров в сети?		
Вопрос в виде заданной шкалы оценок	Оценивается общее отношение респондента к чему-либо	Как Вы оцениваете качество товара "X"? - отлично; - хорошо; - удовлетворительно; - плохо		

Задание 3

Методы маркетинговых исследований

	Преимущества	Недостатки	Примеры
Кабинетные:			
Полевые :			

Глоссарий

Вторичная информация - законодательные акты, гос статистика, информация периодической печати, результаты кабинетных методов маркетинговых исследований

Кабинетные исследования - сбор и анализ вторичной информации из доступных источников

Казуальные маркетинговые исследования - исследования, которые проводятся для выяснения причинно-следственных связей

Тема 4 Конкурентный анализ

1. Сущность понятия конкурентоспособности

В настоящее время в условиях конкуренции каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ должно выбирать более совершенные способы развития, гарантирующие ему выгодную позицию на рынке, чтобы быть способным выявлять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей, следовательно, быть конкурентоспособным предприятием.

И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» рассматривал подход к решению стратегических проблем при проведении анализа конкурентоспособности организации. Анализ может показать, что основные деловые способности компании не соответствуют будущим условиям конкуренции, а стратегия компании в соответствующих областях бизнеса не соответствует будущим факторам успеха. [48]

Категория «конкурентоспособность» – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Категория «конкурентоспособность» имеет различные толкования, как среди отечественных, так и среди зарубежных специалистов. Это свидетельствует, с одной стороны, о чрезвычайной важности и сложности проблемы, а с другой стороны - о незавершенности ее методологической проработки и необходимости дальнейших исследований.

Так, по мнению И.П. Данилова [68], анализ содержания категории «конкурентоспособность» требует рассмотрения данного понятия с различных позиций:

- экономической как основу существования;
- рыночной как соперничество на рынке;
- философской как движущей силы развития общества;
- юридической как подтверждающей соответствие законодательству;
- социальной как соответствующей требованиям социального развития организации, страны;
- психологической как подтверждающей соответствие ожиданиям.

Соглашаясь с автором в целом, считаем нужно возразить с точки зрения методологии исследования. Поскольку императивом соперничества (конкуренции) различных хозяйствующих субъектов является достижение превосходства над конкурентами в условиях рыночной экономики, то предложенные Даниловым И.П. определения не учитывают различных важнейших факторов, которые выступают в качестве ограничительных условий, регламентирующих единый процесс (социальная ориентация, правовое регулирование, система целеполагания).

Авторы Смирнова А.Д., Максимов И.В. конкурентоспособность представляют как «сравнительную комплексную оценку состояния важнейших параметров экономического потенциала предприятия относительно выбранных стандартов». По их мнению экономический потенциал состоит из следующих элементов: объем и качество ресурсов, образовательный, квалифицированный, психофизиологический, мотивационный потенциал кадров, инновационный потенциал,

эффективность построения менеджмента на предприятии, финансовые возможности, информационные ресурсы.[52]

Российские экономисты Фигурнова Э.Б., Донец Ю.Ю. предлагают следующее определение « конкурентоспособность - это способность хозяйственных звеньев производить товары и услуги в качестве категории, обозначаемой как «производственный потенциал».[44,с.14]

Большинство подходов к определению понятия и содержания категории конкурентоспособности предприятия характеризуется априорным утверждением о том, что конкурентоспособный объект – объект, который способен обеспечивать прибыль. В этой связи задача повышения конкурентоспособности предприятия отождествляется с задачей повышения эффективности его функционирования, где под эффективностью понимается соотношение результатов функционирования поставленной конечной цели деятельности предприятия.[47]

Российским ученым Р.А. Фатхутдиновым определение «конкурентоспособность» сформулировано таким образом: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке».[86,с. 54]

Методологически и теоретически обоснованное определение конкурентоспособности как многогранной экономической категории и одновременно многомерной экономической формы дано в работах российского экономиста А.Ш.Хасановой. "Конкурентоспособность, утверждает А.Ш.Хасанова, - это структурный элемент системы конкурентных отношений. В этом качестве конкурентоспособность есть синтетическая многогранная категория, соединяющая в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы, и реализующаяся на объектно-субъектных уровнях рынка"[87]

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Герчикова И.Н. под конкурентоспособностью понимает совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование.[39]

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Наиболее значительными в 90-е годы были исследования М. Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества.

М. Портер подробно анализирует различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм и национальной экономики страны. Он приходит к выводу, что конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы.[77]

Рассматривая такие факторы как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская политика правительства, различия в практике управления фирмами и др., Портер пришел к выводу, что ни один из них, взятый в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет успех или неуспех фирмы в конкуренции.

Отвечая на этот вопрос, он исходит из основополагающего принципа - конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельной фирмы, так и на уровне экономики страны в целом.

Переход России от планово-директивной экономики к рыночной привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов. Исследование проблемы конкуренции и конкурентоспособности до 90-х годов прошлого века в нашей стране не имело необходимости. Термин “конкуренция” не применялась в советской экономике. Так в словаре политической экономии конкуренция определялась как “антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров”. Понятие конкуренции совмещалось с анархией, хищническими методами, и тяжелыми социальными последствиями. Элементы конкуренции и конкурентной борьбы были знакомы только руководителям предприятий, чья продукция шла на внешний рынок. Отсутствие частной собственности на средства производства и установление планов для всех предприятий являлось причиной отсутствия конкуренции.[76,с.122]

Сравнительно недавнее формирование и развитие теории конкурентоспособности обусловило тот факт, что в настоящее время общепринятого определения конкурентоспособности нет, и данное понятие трактуется в зависимости от того, к какому объекту (предмету) оно относится.

В самом общем виде конкурентоспособность в экономической науке понимается как способность конкурировать с аналогичными объектами на конкретном рынке, используя конкурентные преимущества для достижения поставленных целей.

Наиболее изучена конкурентоспособность товаров. При этом в большинстве работ это понятие, в первую очередь, связывается с качеством товара. Одной из первых работ в данном направлении является монография

М. Г. Долинской и И. А. Соловьева, где авторы дают следующее определение конкурентоспособности товара: это «характеристика продукции, которая отражает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение»[44,с25].

Выделены следующие признаки конкурентоспособности:

1. Тождество свойств качества и конкурентоспособности товара, т. е. последняя определяется сопоставлением его параметров с показателями товаров-аналогов и требованиями потребителей.

2. Различие свойств качества и конкурентоспособности товара, выражающееся в том, что при определении конкурентоспособности должны учитываться только те факторы, которые представляют интерес для потребителя и удовлетворяют его конкретную потребность.

3. Развитие категории качества, позволяющее производить оценку конкурентоспособности неоднородных товаров.

И. А. Спиридонов подчеркивает, что понятие конкурентоспособности товара шире понятия качества и соответствия техническим параметрам, которые лишь являются одними из главных составляющих конкурентоспособности.[80,с.36]

Ряд других авторов, наоборот, не считают качество подчиненной категорией по отношению к конкурентоспособности и рассматривают ее как комплексный показатель качества любого экономического объекта в рыночной среде, характеризующий потенциал данного объекта. Однако, по нашему мнению, данная точка зрения довольно спорная, так как в экономической науке качество рассматривается как набор характеристик, обуславливающих способность товара удовлетворять потребности.[60]

При анализе понятия «конкурентоспособность товара» рассматриваются, помимо качества, такие характеристики, как цена товара и условия ее реализации. Отечественными авторами широко используется подход к определению конкурентоспособности, основанный на сравнении

качественных и стоимостных характеристик. Так, в работе В. Д. Андрианова под конкурентоспособностью товара понимается «комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и внешнем рынке».[14с.25]

Таким образом, конкурентоспособность товара определяется совокупностью его характеристик, которые учитываются потребителем, и проявляется в результате сравнения с товарами-аналогами.

Конкурентоспособность на микро- (предприятия, организации) и мезоуровне (объединения предприятий, отрасли) определяется характеристиками, отличными от используемых при анализе конкурентоспособности товара.

Понятие конкурентоспособности применительно к организациям и предприятиям связываются, в первую очередь, с понятием эффективности их функционирования. Данная точка зрения разделяется как зарубежными, так и отечественными авторами.[77,с.241]

Основная предпосылка конкурентоспособности предприятий – производство и реализация конкурентоспособных товаров, однако для реализации данной предпосылки необходима эффективная организация работы на рынке, т. е. под конкурентоспособностью понимается «текущее положение предприятия на рынке, в первую очередь, доля рынка и тенденция ее изменения». [46, с.12]

Во многих работах конкурентоспособность предприятия – это «способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка».[65]

Если обобщить существующие точки зрения по данному вопросу, то конкурентоспособностью обладают те хозяйствующие субъекты, которые эффективно функционируют и предоставляют потребителю конкурентоспособные товары и услуги.

Вопросы, касающиеся конкурентоспособности отрасли и объединений предприятий, проработаны недостаточно. Наиболее подробный анализ

конкурентоспособности отрасли и факторов, ее определяющих, проведен профессором Гарвардского университета М. Портером. По его мнению, она определяется наличием у отрасли конкурентных преимуществ, выражающихся в возможности производить с издержками не выше мирового уровня продукцию высокого качества и поставлять ее на мировой конкурентный рынок в оптимальные сроки.[77,с.85]

Конкурентоспособность региона зависит от того, насколько эффективно в нем используются имеющиеся ресурсы, и может быть выражена в таком понятии, как валовой региональный продукт. Так, Селезнев А. З. в это понятие вкладывает положение региона на внешнем и внутреннем рынке, обусловленное экономическими, политическими, социальными и другими факторами.

Наконец, можно рассматривать конкурентоспособность страны в целом, при этом единого подхода в данном направлении не выработано. С одной стороны, подчеркивается его важность, т. к. конкурентоспособность представляет собой концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и других возможностей страны, с другой стороны, выражается сомнение в связи с использованием данного термина по отношению к странам. Так, М. Портер считает, что единственно разумной концепцией на национальном уровне является изучение производительности, и подчеркивает внимание на том, что необходимо «фокусировать внимание не на экономике в целом, а на определенных отраслях и сегментах отрасли».

2. Конкурентный анализ

Конкурентный анализ отрасли предусматривает решение следующих задач:

- определение главных экономических характеристик отрасли;
- определение движущих сил развития отрасли;

- оценка сил конкуренции;
- оценка конкурентной позиции предприятий в отрасли;
- прогноз вероятных действий ближайших конкурентов;
- определение ключевых факторов успеха (КФУ);
- оценка перспектив развития отрасли.

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов):

1. *Определение профиля отрасли.* Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

В рамках этого этапа анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- размер рынка;
- темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж);
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- количество конкурентов и их сравнительные размеры;
- количество покупателей и их сравнительные размеры;
- наличие в отрасли вертикальной интеграции;
- легкость или сложность входа в отрасль и выхода из нее;
- темпы технического прогресса в отрасли;
- степень дифференциации продукции конкурентов (сильно дифференцирована, слабо дифференцирована или практически идентична);
- наличие фактора экономии на масштабах;
- является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек;
- уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве.

2. *Движущие силы развития отрасли.* Этот этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

- общеэкономические тенденции;
- изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;
- появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;
- изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию;
- маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта;
- появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;
- распространение технологических знаний и секретов производства;
- растущий масштаб отраслевого рынка; государственное регулирование отрасли;
- изменения в издержках производства, например, под влиянием изменения цен на сырье;
- демографические изменения;
- изменения социального характера или изменения стиля жизни; сокращение неопределенности и снижение рисков инвестиций в отрасль.

3. *Оценка сил конкуренции.* При оценке сил конкуренции используется модель М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил: конкуренция среди существующих в отрасли фирм; потенциальная угроза входа в отрасль новых конкурентов; предприятия других отраслей, производящие товары-заменители; поставщики; потребители.

4. *Оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли.* В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Несмотря на то, что все предприятия объединяет факт принадлежности к определенной отрасли, они могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например, по размеру, по рынкам, на которые они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

5. *Анализ ближайших конкурентов:* каковы их возможные действия. Изучение конкретных конкурирующих предприятий сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Это трудная задача, но верно оцененные действия конкурентов дают предприятию возможность подготовиться к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиций ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

6. *Ключевые факторы успеха (КФУ)* есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Выделяют следующие КФУ:

а) КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);

- способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;

- наличие опыта работы с передовыми технологиями.

б). КФУ, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;

- высокое качество производимых товаров;

- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);

- выгоды, связанные с местоположением предприятия;

- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;

- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);

- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

в). КФУ, основанные на маркетинге:

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

- низкие издержки распределения;

- быстрая доставка;

- хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;

г). КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);

- обладание секретами производства;

- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;

д). КФУ, связанные с организацией и управлением:

- наличие эффективных и надежных информационных систем.

е). Возможно выделение и других КФУ, например:

- наличие хорошей репутации у потребителей.

7. Оценка перспектив развития отрасли

Для оценки конкурентных преимуществ того или иного продукта применяются различные методы анализа.

1. SWOT-анализ. Наиболее известный из всех методов анализа конкурентных позиций. Заключается в учете преимуществ, недостатков, угроз и возможностей. Поэтому он позволяет выявить слабые и сильные стороны компании (товара) и найти способы решения возникающих проблем. С помощью SWOT-анализа компания может разработать стратегию поведения. Выделяют 4 основные типы стратегий. Это СВ-стратегия, которая заключается в использовании сильных сторон компании. СлВ-стратегия, предусматривающая преодоление слабых сторон, которые есть у фирмы. СУ-стратегия, позволяет использовать сильные стороны компании для защиты от угроз, а СЛУ-стратегия дает возможность найти способ избавиться от слабых сторон предприятия, чтобы избежать угроз. Этот анализ обычно используется в сочетании с одним из последующих методов анализа конкурентной среды. Такой подход позволяет получить наиболее полную характеристику окружения.

2. SPACE-анализ основывается на мнении, что конкурентоспособность продукции и финансовая сила предприятия являются основополагающими факторами стратегии развития фирмы, а преимущества отрасли и стабильность рынка имеют значение в масштабах отрасли. В результате анализа определяется группа признаков (позиция предприятия), которым фирма соответствует в большей степени. Это конкурентная, агрессивная, консервативная и оборонительная позиции. Конкурентная характерна для нестабильных рынков при наличии высокой конкурентоспособности продукции фирмы. Агрессивная часто встречается при работе в стабильной и активной отрасли, позволяет быстро реагировать

на изменения рынка. Консервативная позиция обычна для стабильной области и фирм, не имеющих значительных конкурентных преимуществ. Оборонительная характерна для экономически невыгодных видов деятельности и означает неблагоприятный период жизни предприятия, из которого необходимо искать пути выхода.

3. PEST-анализ позволяет выявить экономические, политические, социальные и технологические факторы окружающей среды, которые оказывают влияние на предприятие. По результатам анализа составляется матрица, в которой видна степень влияния того или иного фактора на фирму.

4. Конкурентная модель по М. Портеру позволяет охарактеризовать состояние конкуренции в отрасли. Для этого оценивается влияние следующих 5 сил: угроза появления продуктов-заменителей, способность поставщиков торговаться, угроза появления новых конкурентов, соперничество между имеющимися внутри отрасли конкурентами, способность покупателей торговаться.

Рон Дэниэл, который проработал в McKinsey & Co более 30 лет, в частности, 12 из них был исполнительным директором компании

Ключевые Факторы Успеха – это те немногие области, в которых все должно обязательно идти без сбоев, чтобы гарантировать успех менеджеру или компании.

Особенности и примеры Ключевых Факторов успеха

Те, кто занимаются разработкой стратегии компании, должны хорошо понимать ту область бизнеса или промышленности, в которой работает компания, потому что в каждой области бизнеса, в каждой отрасли существуют свои КФУ компании.

КФУ могут относиться к одной из двух областей: или к управлению процессом работы, или к управлению персоналом. Не стоит пренебрегать ни одной, ни другой областью.

Важной составляющей при определении КФУ является миссия компании. КФУ являются логическим продолжением миссии и отвечают на вопрос: «Как добиться цели, определенной в миссии?».

В наше время очень часто ключевым фактором является современная технология, усовершенствование процесса работы.

У производственных компаний ключевыми факторами чаще всего являются контроль качества, высокая производительность труда или низкая себестоимость производства. Оптимальный баланс этих трех факторов также может быть КФУ.

У дистрибутивных компаний ключевыми факторами чаще всего являются мощная дистрибутивная сеть и/или представленность товара в рознице за счет его грамотного мерчандайзинга.

Факторы, связанные с маркетингом, включают силу бренда, рекламу и гарантии покупателям.

Для сферы услуг ключевыми факторами могут быть квалификация сотрудников, быстрота оказания услуг, дизайн.

КФУ, связанные с человеческим фактором, могут включать: укрепление командного духа, эффективную методику принятия перемен, культуру обучения в компании, эффективную систему вертикальной и горизонтальной коммуникации

Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке.

Это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

3. Обзор существующих подходов сравнительного анализа на базе рейтинговой оценки

Успешность развития организации определяют такие показатели, как финансовое состояние и конкурентоспособность. Под конкурентоспособностью можно понимать текущее положение организации на рынке и тенденции его изменения. Конкурентоспособность зависит от того, насколько эффективно ведется бизнес компании. Уровень цен ниже, чем у конкурентов, высокое качество продукции, эффективная система продаж могут являться преимуществами предприятия и способствовать обгону конкурентов на рынке. Благодаря своим сильным сторонам компания получает возможность занять лидирующие позиции на рынке, увеличить уровень реализуемой продукции и повысить свою прибыль.

Под финансовым состоянием понимается наличие у организации свободных оборотных ресурсов, которые позволяют своевременно погашать задолженность по текущим обязательствам, а также быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры и финансировать новые программы производства и сбыта [49, с.14].

Основными целями проведения конкурентного анализа являются определение преимуществ и недостатков конкурентов, их возможностей, планов для повышения эффективности бизнеса и определения собственных перспектив развития. Сравнительный анализ конкурентов может проводиться поверхностно для решения каких-то краткосрочных задач, а может быть проведен детально для прогнозирования на несколько лет вперед [54].

Сравнительный анализ финансового состояния и конкурентоспособности обычно проводится в трех случаях [51, с.14]:

- сотрудниками планово-экономических служб и отделов при определении положения фирмы на рынке;

- сотрудниками маркетингового отдела при проведении маркетингового исследования для повышения эффективности своей деятельности;

- при осуществлении программ международной или государственной организации, финансирующей в предприятия отрасли или региона (к примеру, это могут проекты ЕБРР или Мирового Банка).

Во всех случаях возникает проблема сбора управленческой информации, ведь она является коммерческой тайной. Однако всегда есть доступ к открытой информации, источником которой является финансовая отчетность.

Существует два варианта анализа, которые основаны на разных типах анализируемой информации [46, с. 60]:

- параметрический анализ;
- рейтинговая оценка.

Параметрический анализ используется в случае, когда заказчик – отдельное предприятие и получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных Госкомстата является довольно затратным. Основным источником информации здесь выступает информация, полученная при проведении интервью с менеджерами предприятия-заказчика. Данный анализ носит скорее качественный характер, так как он основан на субъективности суждений и неформальных источниках информации.

Рейтинговая оценка используется в случае, когда заказчик – государственная или международная организация. Основными источниками информации здесь выступает также информация, полученная при проведении интервью с менеджерами предприятия-заказчика, сводная финансовая отчетность организаций для сравнения, а также здесь используется управленческая информация в виде таблиц, которые рассылаются на предприятия-объекты сравнения.

Не существует единой методики проведения сравнительного анализа на основе рейтинговой оценки. А.Д.Шермет предложил проводить сравнение с

организацией, которая является лучшей по всем показателям, то есть эталонной организацией являются не субъективные оценки экспертов, а сложившиеся в реальной экономике показатели.

Сравнительную рейтинговую оценку следует начинать с представления исходных данных в виде матрицы a_{ij} , где по строкам записываются номера показателей ($i=1, 2, 3, \dots, n$), а по столбцам - номера предприятий ($j=1, 2, 3, \dots, m$). Наибольшее значение по каждому показателю заносится в столбец условной эталонной организации ($m+1$). Затем исходные показатели матрицы необходимо стандартизировать по формуле:

$$x_{ij} = (a_{ij}) / (\max a_{ij}), \quad (1)$$

где: x_{ij} – стандартизированные показатели j -й организации.

Значение рейтинговой оценки для каждой организации определяется по формуле:

$$R_j = [(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2]^{1/2} + \dots + (1-x_{nj})^2 \quad (2)$$

где: R_j – рейтинговая оценка для j -ой организации;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизированные показатели j -й организации.

Затем организации упорядочиваются в соответствии с полученными значениями R .

Наивысший ранг присваивается предприятию с минимальным значением рейтинговой оценки. Данная методика определения рейтинговой оценки хороша тем, что не предусматривает ограничений количества сравниваемых показателей и числа организаций.

Чтобы определение рейтинговой оценки организации было эффективным, А.Д. Шеремет выдвигает ряд требований, которым должны удовлетворять финансовые коэффициенты [66, с.143]:

- показатели должны быть максимально информативными и давать целостную картину устойчивости финансового состояния;

- показатели должны иметь одинаковую направленность, то есть если коэффициент растет, то это означает, что финансовое состояние улучшается;

- для всех коэффициентов должны устанавливаться нормативы показателей или диапазон изменений показателей, при котором состояние организации считается удовлетворительным;

- показатели должны быть рассчитаны только по данным бухгалтерской отчетности;

- показатели должны давать возможность проводить рейтинговую оценку организации не только в сравнении с другими предприятиями, но и за ряд периодов.

Н.П.Кондраков предлагает определять рейтинговую оценку на основе двух показателей: коэффициента текущей ликвидности организации и коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками. Данные показатели рассчитываются на основе данных баланса. В этом случае так же, как и в предыдущем методе, определяются стандартизированные значения показателей путем их деления на установленную норму.

$$K_{\text{т.л. ст.}} = K_{\text{т.л.}} / 2, \quad (3)$$

где: $K_{\text{т.л. ст.}}$ – стандартизированное значение коэффициента текущей ликвидности;

$K_{\text{т.л.}}$ – коэффициент текущей ликвидности по балансу.

$$K_{\text{сос ст.}} = K_{\text{сос}} / 0,1, \quad (4)$$

где: $K_{\text{сос ст.}}$ - стандартизированное значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками,

$K_{\text{сос}}$ - коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками.

Рейтинговое число для каждой организации вычисляется по формуле:

$$R = [(1 - K_{\text{т.л.ст.}})^2 + (1 - K_{\text{сосст.}})^2]^{1/2} \quad (5)$$

где: $K_{\text{т.л.}}$ – коэффициент текущей ликвидности по балансу,

$K_{\text{сосст.}}$ - стандартизированное значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками

Рассмотрим условный пример. Рассчитаем рейтинговую оценку предприятия на начало и конец года (таблица 9).

Таблица 9.

Рейтинговая оценка предприятия

Коэффициенты	$K_{\text{т.л.}}$	$K_{\text{сос}}$	$K_{\text{т.л.ст.}}$	$K_{\text{сосст.}}$
На начало периода	1,1	0,09	$1,1 / 2 = 0,55$	$0,09 / 0,1 = 0,9$
На конец периода	2,3	0,05	$2,3 / 2 = 1,15$	$0,05 / 0,1 = 0,5$

Рейтинговая оценка на начало года вычисляется следующим образом:

$$R_{\text{н.г.}} = [(1 - 0,55)^2 + (1 - 0,9)^2]^{1/2} = 0,46$$

Рейтинговая оценка на конец года:

$$R_{\text{к.г.}} = [(1 - 1,15)^2 + (1 - 0,5)^2]^{1/2} = 0,52$$

Рейтинговая оценка на начало года меньше, чем на конец года, это означает, что финансовое положение организации ухудшилось, платежеспособность снизилась.

По данному алгоритму можно производить вычисления по данным баланса и финансовой отчетности на конец какого-то периода или в динамике. Чтобы произвести вычисления в динамике, необходимо значение показателя на конец периода разделить на значение этого показателя на начало периода, также можно среднее значение показателя отчетного периода разделить на среднее значение данного показателя предыдущего периода. Данный алгоритм помогает получить оценку не только текущего состояния предприятия, но и проследить, как меняется это состояние. Такая оценка помогает надежно измерить рост конкурентоспособности в данной

отрасли деятельности, а также увидеть, насколько эффективно используются производственные и финансовые ресурсы [59, с.48].

Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков предложили вычислять рейтинговое число по следующей формуле:[50]

$$R = 2K_0 + 0,1K_{т.л.} + 0,08 K_{и} + 0,45K_{м} + K_{р.}, \quad (6)$$

где: K_0 — коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{т.л.}$ — коэффициент текущей ликвидности;

$K_{и}$ — коэффициент оборачиваемости активов;

$K_{м}$ — коммерческая маржа, то есть рентабельность реализации продукции;

$K_{р}$ — рентабельность собственного капитала.

По данным расчетов наивысший ранг в рейтинге необходимо присвоить предприятию, рейтинговое число которого наибольшее. Также здесь необходимо учитывать, что если организация имеет рейтинговое число меньше 1, то ее финансовое состояние является неудовлетворительным. Если же финансовые коэффициенты предприятия соответствуют минимальным нормативным значениям, то его рейтинговое число равняется 1 и финансовое состояние оценивается как удовлетворительное [28, с.150].

Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова предлагают свою методику проверки финансового состояния организаций. Их методика заключается в классификации организаций, то есть каждому предприятию присваивается определенное количество баллов в соответствии с ее финансовыми коэффициентами и, исходя из этого, относится к одному из пяти классов. Отнесение организации к классу проводится с помощью Таблицы 10.

К первому классу Донцова и Никифорова предлагают относить абсолютно платежеспособные организации, организации с абсолютной финансовой устойчивостью. Такие организации уверены в том, что их финансовое состояние позволит выполнить все обязательства по

заключенным договорам. Это довольно прибыльные компании, которые имеют рациональную структуру имущества и его источников.

Таблица 10

Обобщающая оценка финансового состояния организации

Показатели финансового состояния	На начало года		На конец года	
	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов	Фактическое значение коэффициента	Количество баллов
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент критической ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности				
Доля оборотных средств в активах				
Коэффициент обеспеченности собственными средствами				
Коэффициент капитализации				
Коэффициент финансовой независимости				
Коэффициент финансовой устойчивости				
Итого				
Класс				

К первому классу Донцова и Никифорова предлагают относить абсолютно платежеспособные организации, организации с абсолютной финансовой устойчивостью. Такие организации уверены в том, что их финансовое состояние позволит выполнить все обязательства по заключенным договорам. Это довольно прибыльные компании, которые имеют рациональную структуру имущества и его источников.

Ко второму классу следует отнести организации, показатели которых очень близки к оптимальным, однако отдельные коэффициенты не соответствуют норме. Обычно данные организации являются достаточно рентабельными. Этим организациям присуще неоптимальное соотношение собственных источников финансирования и заемных средств, сдвинутое в пользу заемного капитала. При этом в таких организациях наблюдается прирост кредиторской задолженности по сравнению с приростом иных заемных средств, а также по сравнению с приростом дебиторской задолженности [41, с.379].

К третьему классу относятся организации со средним финансовым состоянием. Отдельные финансовые показатели ниже нормативного значения. Такие организации либо обладают нормальной финансовой устойчивостью, а платежеспособность находится на низком уровне, либо наоборот – нормальной текущей платежеспособностью при неустойчивом финансовом состоянии из-за преобладания заемных средств. При взаимоотношениях с такими организациями следует учитывать, что выполнение ими своих обязательств в срок представляется сомнительным.

К четвертому классу принадлежат организации, финансовое состояние которых оценивается как неустойчивое. Они обладают неудовлетворительной структурой капитала, а платежеспособность таких организаций находится на нижней границе допустимых значений. Взаимоотношения с данными компаниями предполагают наличие определенного финансового риска. Прибыль у организаций, отнесенных к четвертому классу, либо отсутствует, либо она настолько незначительная, что она полностью расходуется на обязательные платежи в бюджет.

К пятому классу относятся организации, финансовое состояние которых оценивается как кризисное. Такие организации неплатежеспособны и абсолютно неустойчивы, они являются убыточными.

Помимо рейтинговой оценки существуют и другие способы сравнения предприятий. К примеру, составляется таблица сравнительного анализа.

Таблицу сравнительного анализа рекомендуется составлять, когда компания сталкивается с рядом проблем. Например, продавцы компании говорят, что цены у конкурентов ниже, клиенты выбирают конкурентов, отсутствует рост объема продаж, новички рынка в прошлом – сейчас опасные конкуренты.

Сравнительный анализ следует проводить в двух случаях:

- Если у компании есть конкурентное преимущество, однако клиенты по каким-то причинам не могут его оценить. В данном случае продавцы должны донести до покупателей, в чем основное преимущество компании, почему они должны выбрать именно этот товар, а не товар конкурентов. Руководителю следует помогать продавцам своей компании действовать грамотно.

- Компания не обладает конкурентным преимуществом, либо оно потускнело на фоне предложений конкурентов. Эта ситуация является более сложной, и требует управленческих решений. Руководитель должен принимать решения, прибегая к помощи торгового персонала.

Наиболее распространенной является первая ситуация, когда потенциальный клиент предпочитает товар конкурентов, хотя предложение другой компании является для него более выгодным. Продавцы не могут продать свой товар, так как замечание клиента, что у конкурентов цена в два раза ниже, приводит к неправильным действиям продавцов, они начинают предлагать встречные скидки вместо того, чтобы убедить покупателя в выгодах, которые он получит, приобретая данный товар, а не товар конкурентов.

Таблица 11

Таблица сравнительного анализа

Выгоды	Критерии	Наша компания	Конкурент

Если компания составляет таблицу сравнительного анализа, то она может использовать ее как маркетинговый инструмент. Для того чтобы правильно составить таблицу сравнительного анализа, необходимо выделить основные выгоды, которые важны для сегмента, в котором работает компания, и занести их в первую колонку таблицы. Во второй колонке таблицы сравнительного анализа необходимо записать критерии, изменение которых будет влиять на усиление выгод клиента. Составление таблицы сравнительного анализа представлено в Таблице 11.

Здесь важно учитывать, что необходимо выделять именно выгоды, а не отдельные характеристики товара. К примеру, низкая цена является выгодой, если позволяет хорошо заработать на товаре или снизить издержки при реализации продукции. Качество товара также важно лишь в разрезе производительности, надежности, безопасности и иных выгод клиента. Поэтому если в таблице будут содержаться такие выгоды, как цена и качество, то такая таблица будет неправильной.

Таблицы сравнительного анализа помогают в продажах при обучении новых продавцов компании. Часто возникает ситуация, когда продавец может описать товар, однако не может дать информацию клиенту о ценности товара. Поэтому используя таблицу сравнительного анализа, продавец ответит на вопрос опытного менеджера по закупкам, какую экономию и какие выгоды он получит, приобретая товар по цене выше конкурентов [33, с.212].

Также данную таблицу можно использовать в переговорах с клиентом. Однако для разных клиентов важны разные критерии. Для одного клиента на первом месте может быть доставка в срок, для другого – качество производимых изделий, для третьего – обучение использованию изделиями. Поэтому можно предложить заказчику заполнить таблицу вместе, дополняя недостающими, но значимыми для него критериями, или вычеркивая ненужные.

Таблица сравнительного анализа может также помочь для усиления других каналов коммуникации, к примеру, для сайта. Сайт любой компании показывает, насколько успешно эта компания развивается. Часто первые страницы сайтов пестрят заголовками типа «Мы существуем на рынке много лет, у нас огромный ассортимент и большой опыт работы с клиентами». Однако нет ни слова о том, какие выгоды клиенту принесет сотрудничество с данной компанией, на сколько снизятся затраты покупателя, ускорится процесс производства. Также непонятно, каким же образом покупатель должен сравнивать с другой компанией, которая также позиционирует себя как компания с большим опытом и ассортиментом.

Для того чтобы не повторять вышеперечисленные ошибки, необходимо добавить на первую страницу сайта: «Мы надежные партнеры, так как помогаем снижать издержки, повышаем качество продукции, усиливаем позиции наших клиентов на рынке, помогаем создавать новые решения». На других страницах нужно проаргументировать данные процессы, давая им развернутое описание. На странице с описанием продукции необходимо добавить таблицу сравнительного анализа по существующим на рынке маркам роликов. На странице с отзывами нужно добавить истории клиентов, которые добились повышения эффективности производства благодаря роликам данной компании. Для привлечения клиентов необходима четкая аргументация всей информации, приведенной на сайте. Также одной из методик проведения бенчмаркинга является способ, при котором рассматриваются объективные и субъективные факторы успеха в конкурентной борьбе, осуществляется сбор информации. Далее на основе анализа информации выявляются проблемы, с которыми сталкивается фирма, определяются основные лидеры отрасли, выявляются составляющие их успеха [9].

Основные подходы сравнительного анализа представлены в сводной Таблице 12

Сводная таблица подходов сравнительного анализа

Автор	Метод	Преимущества	Недостатки
А.Д.Шеремет	Предложил проводить сравнение с организацией, которая является лучшей по всем показателям, то есть эталонной организацией являются не субъективные оценки экспертов, а сложившиеся в реальной экономике показатели.	Данная методика определения рейтинговой оценки хороша тем, что не предусматривает ограничений количества сравниваемых показателей и числа организаций.	А.Д. Шеремет выдвигает ряд требований, которым должны удовлетворять финансовые коэффициенты.
Н.П.Кондраков	Предлагает определять рейтинговую оценку на основе двух показателей: коэффициента текущей ликвидности организации и коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками.	Данный алгоритм помогает получить оценку не только текущего состояния предприятия, но и проследить, как меняется это состояние.	Модель предназначена для того, чтобы проводить сравнение внутри одной организации, неудобна для сравнения нескольких предприятий.
Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков	Предложили вычислять рейтинговое число по следующей формуле, в соответствии с которой наивысший ранг в рейтинге необходимо присвоить предприятию, рейтинговое число которого наибольшее.	Модель является достаточно простой.	Не всегда дает точные результаты.
Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова	Методика заключается в классификации организаций, то есть каждому предприятию присваивается определенное количество баллов в соответствии с ее финансовыми коэффициентами и, исходя из этого, относится к одному из пяти классов.	Коэффициенты рассматриваются в динамике, что позволяет проанализировать изменение конкретных коэффициентов.	Модель предназначена для того, чтобы проводить сравнение внутри одной организации, неудобна для сравнения нескольких предприятий.
Модель сравнительного анализа	Составляется таблица сравнительного анализа, включающая выгоды клиента.	Модель создана для того, чтобы ее легко было применять на практике. Позволяет сравнить	Модель является не распространенной, многие фирмы не считают нужным использовать ее в

		свое положение с положением конкурентов и устранить разрыв между своей компанией и компанией-лидером.	своей деятельности. Сложно объективно оценить положение своей фирмы и фирмы-конкурента.
Модель ключевых факторов успеха	Рассматриваются объективные и субъективные факторы успеха в конкурентной борьбе, на основе анализа информации выявляются проблемы, с которыми сталкивается фирма, определяются основные лидеры отрасли, выявляются составляющие их успеха, происходит ознакомление с их опытом.	Модель достаточно проста, легко применима на практике.	Невозможно использовать модель без приглашения экспертов или респондентов со стороны.

Исходя из таблицы 12 можно сделать вывод, что таблица сравнительного анализа – наиболее подходящий инструмент для проведения бенчмаркинга. Однако в силу того, что предприятия могут достаточно субъективно оценить свое положение и положение конкурента, то, на наш взгляд, наиболее приемлемым здесь является – приглашение экспертов со стороны.

Таблицы сравнительного анализа необходимо сделать постоянным механизмом совершенствования продаж для любой компании, и отвечать за него должна команда сотрудников, которая бы добивалась повышения баллов в глазах клиентов по сравнению с конкурентами благодаря предоставляемым выгодам [48].

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику подходов к определению понятия конкурентоспособности
2. Перечислите особенности инструментов стратегического анализа
3. Перечислите этапы анализа конкурентной среды. Дайте характеристику
4. Проанализируйте подходы сравнительного анализа

Самостоятельная работа

Тема 5 Организация бенчмаркинга

Управление качеством продукции осуществляется циклически и проходит через определенные этапы, именуемые циклом Деминга. Реализация такого цикла называется оборотом цикла Деминга.

Понятие цикла Деминга не ограничивается только управлением качеством продукции, а имеет отношение и к любой управленческой и бытовой деятельности. Последовательность этапов цикла Деминга показана на рис. 1 и включает: планирование (PLAN); осуществление (DO); контроль (CHECK); управление воздействием (ACTION).

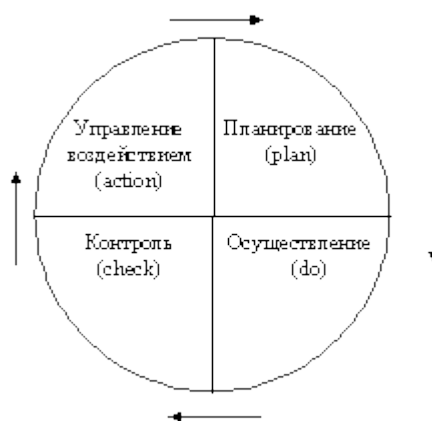


Рис. 1. Цикл Деминга

В круговом цикле, который мы подсознательно используем в повседневной жизни, заключается сущность реализации, так называемых, общих функций управления, рассмотренных ранее, имея в виду, что эти функции направлены на обеспечение всех условий создания качественной продукции и качественного ее использования.

Таблица 1

	планирование	осуществление	контроль	управление воздействием
Маркетинг				
Проектирование и разработка				

МТС				
Разработка технологии				
Производство				
Контроль и испытание				
Упаковка и хранение				
Распределение и реализация				
Монтаж				
Эксплуатация				
Техпомощь и обслуживание				
Утилизация				

Таким образом, при управлении качеством в целях обеспечения системности этого процесса необходимо объединить кольцо качества с циклом (кругом) Деминга (табл. 1), что будет характеризовать основные виды действий на протяжении жизненного цикла продукции. Тогда полнота основных видов деятельности на всем поле полученной матрицы будет характеризовать степень комплексности процесса управления качеством по отдельным видам продукции.

Управление качеством отличается от контроля, который в основном сводится к отделению хороших изделий от плохих. Качество продукта после завершения процесс производства не может быть изменено в результате контроля.

Управление качеством имеет дело со всей системой разработки, производства, эксплуатации (потребления) и утилизации товара. Задачей управления качеством является установление причин брака, где бы он не

возникал, а затем устранение этих причин и обеспечение производства продукции лучшего качества.

Задание:

1. Что понимается под термином "оборот цикла Деминга"?
2. В чем сущность петли качества?
3. Необходимо построить/заполнить матрицу (Таблица 1), заключающей в себе анализ деятельности какого-либо предприятия на выбор студентов.

Глоссарий

Диаграмма Исикавы - графическое отображение взаимосвязи несоответствия, причин его возникновения и его последствий.

Критические факторы успеха - те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке.

Обеспечение качества - все запланированные и дополнительные виды деятельности в структуре системы качества, необходимые для реализации нужного уровня уверенности и надежности в том, что объект будет соответствовать условиям, предъявляемым качеству.

Реинжиниринг бизнес процессов - метод постепенного совершенствования работы компаний, решительная, стремительная и глубокая прорывная перестройка основ внутрифирменной организации и управления.

Цикл Деминга - постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов.

Тема 6. Особенности применения бенчмаркинга в России и за рубежом

1. Особенности применения бенчмаркинга в России

Большой популярностью в России пользуется конкурентный бенчмаркинг. Например, в Ирбитском мотоциклетном заводе (ИМЗ) бенчмаркинг применяется по следующим направлениям: - производственная структура предприятия: необходимо было определить, какие производственные подразделения оставить; после исследования западного опыта руководством было принято решение о продаже литейного, кузнечного и нескольких других цехов, вследствие чего ИМЗ сэкономил деньги на содержание ненужного оборудования; - эффективность производства: в качестве эталона была рассмотрена индийская мотоциклетная компания Royal Enfield; выяснилось, что на исследуемом эталоне работают примерно одинаковое количество людей, но из расчета на одного сотрудника в Royal Enfield выпускается 25 мотоциклов, а в ИМЗ — 1,7. Решено было применить следующие меры: уменьшить простои оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и повысить их квалификацию.

Объектами конкурентного бенчмаркинга могут выступать так же другие области деятельности организации, например: - производственные показатели: ОАО «Северсталь», металлургический завод с полным циклом производства, воспользовалось опытом нескольких отечественных компаний и 56 западных металлургических компаний; после проведения анализа выявились направления, по которым необходимо провести работу, а именно: сокращение издержек, развитие рынка и внедрение новых технологий; - качество продукции: руководство комбината имени Степана Разина обратилось на завод «Балтика» для сравнения качества производимого пива; результатом проведения анализа

стало приобретение нового оборудования для брожения пива, после чего качество продукции заметно улучшилось - показатели отчетности: ЗАО «Петер — Стар», оператор связи, проводит сравнение показателей отчетности в определенном формате с другой аналогичной компанией Golden Telecom. Некоторые показатели эффективности сравниваются с данными компании «Связьинвест» .[96]

Примером функционального бенчмаркинга может являться деятельность компании «Нижфарм». Объектом сравнения с эталонным предприятием, в роли которого выступала компания «Вимм Билль Данн», была выкладка товара в аптеках. Проведя исследование, выяснилось, что продукты «Вимм Билль Данн» всегда стоят на лучших местах. Проанализировав их деятельность, руководство компании «Нижфарм» изменило подходы к мерчендайзингу и пришло к выводу, что самое лучшее место в аптеке для лекарств находится справа от окошка кассы.

Другим видом бенчмаркинга является внутренний. Его применяют, когда существует необходимость проанализировать процессы или работу сотрудников в одной организации. Применение внутреннего вида бенчмаркинга руководством главной клинической больницы (ГКБ) № 1 города Новосибирска. Объектом исследования выступало качество медицинской помощи. Среди всех отделений выбиралось три лучших и затем опыт их работы в организации ставили в пример другим отделениям больницы, которым предлагалось его применить.

Бенчмаркинговые проекты успешно осуществляются в таких известных российских компаниях, как РНК «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», «Газпром», АвтоЗИЛ и др.[94]

Концерн «Калина» анализирует не только действия конкурентов, но и новшества, внедряемые компаниями из других отраслей, например в области формирования корпоративной культуры или управления человеческими ресурсами.

Российские предприятия обращают внимание на бенчмаркинг, участвуя в программах премий правительства в области качества. Критерии этих премий, разработанные с учетом мировых тенденций в построении систем управления, отражают ключевые факторы успеха в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Инфраструктура, созданная организаторами вокруг премий, включает: базы данных лучшей деловой практики; интерактивные Интернет-ресурсы для поиска партнеров и проведения эталонного сопоставления в он-лайн режиме; разнообразные услуги по обучению бенчмаркингу; мероприятия, способствующие общению и обмену опытом между всеми участниками конкурса и организациями, использующими модели премий для совершенствования систем управления.

Успех эталонного сопоставления зависит от следующих условий: четкого определения объекта эталонного сопоставления, концентрации особого внимания на адаптацию эталонных процессов, методов, стратегий с учетом особенностей своей компании.

2. Особенности применения бенчмаркинга за рубежом

Удачным примером использования такого анализа может стать история компании Ford. Бенчмаркинг ее специалисты проводили в 90-х, когда положение компании на рынке серьезно пошатнулось. В ходе данного анализа производились исследования моделей автомобилей, число которых перевалило за 50. Данные исследования велись с целью выяснения достоинств и соответственно недостатков каждой. По данным подобного анализа были выявлены параметры лучшего авто, которые бы позволили достичь показателей компаний конкурентов и даже превзойти их. Результатом данной компании стал автомобиль модели Taurus, который стал машиной года. В последующем модель потеряла свои позиции ввиду того, что стали производиться доработки, отклоняющие ее от первоначальной концепции развития, основанной на анализе конкурентных моделей.

Nokia Данная компания давно признана международной организацией, занятой созданием мобильных устройств и сервисов. Nokia использует бенчмаркинг для того, чтобы поддерживать свое положение на рынке и развиваться, следя за временем и прогрессом во всех областях своей деятельности (логистика, исследования, разработки, отношения с партнерами, коллектив). [96]

GIA Данная компания является консалтинговой фирмой, которая занимается исследованиями рынка, выявлением выгодных стратегий и предоставлением различного рода услуг, позволяющих компаниям наладить бизнес-процессы. GIA постоянно производит различные семинары по бенчмаркингу. Типичный проект данной компании включает 2 тематических семинара, на которых могут обсуждаться различные вопросы ведения бизнеса и анализа.

В ходе анализа эффективности других компаний XEROX изменила порядок складирования готовой продукции, запустила двухуровневую дистрибуцию (кстати, впервые именно в России), ускорила сборку изделий на участках, где требовался ручной труд и т.п. Изучение и внедрение лучших наработок многих компаний обеспечило XEROX конкурентными преимуществами.

В ходе анализа эффективности других компаний XEROX изменила порядок складирования готовой продукции, запустила двухуровневую дистрибуцию (кстати, впервые именно в России), ускорила сборку изделий на участках, где требовался ручной труд и т.п. Изучение и внедрение лучших наработок многих компаний обеспечило XEROX конкурентными преимуществами.

3. Правовое обеспечение бенчмаркинга

Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016)[1]

Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при:

- 1) осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации;
- 2) применении информационных технологий;
- 3) обеспечении защиты информации.

Федеральный закон Российской Федерации «О персональных данных» регулирует деятельность физических и юридических лиц по обработке и использованию персональных данных. Федеральный закон «О персональных данных» требования и правила по защите персональных данных ко всем организациям, государственным и частным компаниям, которые хранят, обрабатывают и собирают персональные данные своих сотрудников, посетителей или клиентов. Федеральный Закон обязывает операторов персональных данных уведомлять об обработке персональных данных субъекта, получать его письменное разрешение и уведомлять об уничтожении персональных данных при прекращении отношений.[2]

Федеральный Закон РФ «О персональных данных» был принят 1 июля 2011 года с целью устранения барьеров и препятствий в международной торговле со всеми странами Евросоюза, где обмен персональными данными при совершении сделок защищён подобными законами с конца XIX века.

Федеральный закон о коммерческой тайне 98-ФЗ в последней редакции 2015 года регулирует отношения, которые связаны с прекращением, установлением или изменением режима соблюдения коммерческой тайны. Под действие Закона о коммерческой тайне 98-ФЗ попадает информация, имеющая потенциальную или действительную коммерческую ценность для третьих лиц, не обладающих доступом к данным подобного рода. Нормы закона 98-ФЗ распространяются на любую информацию с коммерческой ценностью, независимо от того на каком носителе она находится.оборот информации, отнесенной к государственной тайне, регулируется Законом РФ о государственной тайне.

Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) "О защите прав потребителей" Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры применения бенчмаркинга в российской практике
2. Каковы особенности применения видов бенчмаркинга в России
3. Приведите примеры применения бенчмаркинга за рубежом
4. Перечислите нормативно-правовые акты, которые регулируют процесс бенчмаркинга

Самостоятельная работа

Для принятия эффективных стратегических решений требуется знание стратегии конкурентов. Однако, как и в случае с процессами, провести анализ стратегий бывает нелегко. Из открытых источников можно получить значительный объем информации о стратегии компании, однако многие аспекты стратегии никогда не раскрываются публично.

В целом ключевые идеи бенчмаркинга заключаются в следующем:

- выявление лучших в своем классе организаций;
- получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки;

- работа над самосовершенствованием за счет реализации изменений.

Исследуемая компания ООО «Партнер-Маркет» является торговой сетью, осуществляющей розничную торговлю продовольственными и промышленными товарами в западносибирском регионе. География бизнеса компании распространяется на всю Тюменскую область, а так же Ханты-мансийский автономный округ. Анализ текущего состояния и прогнозов развития рынка продуктового ритейла, а так же деятельности трех крупнейших игроков показал, что данный рынок на сегодняшний день стремительно развивается.

Для эффективной сетевой торговли характерны общий управляющий центр, единая корпоративная стратегия (в том числе единое управление брендами, единая маркетинговая стратегия деятельности на рынке, общее управление поставками товаров и материалов, единое управление перемещением товаров, запасами и другими ресурсами, централизация обработки заказов, составление графиков поставок).

Данные факторы рассмотрены в аналитической модели управления конкурентоспособностью. Результаты бенчмаркинга представлен в таблице 1.

Товарооборот исследуемой компании на сегодняшний день значительно ниже анализируемых крупнейших игроков рынка продуктового ритейла. В рейтинге ритейлеров сегмента FMCG, составленном по итогам 2011–2012 гг ООО Партнер-Маркет находится на 96 месте по размеру чистой выручки, однако на региональном уровне позиция компании достаточно весома.

Таблица 1

Конкурентный бенчмаркинг торговой компании

Конкурентные позиции		Торговые сети			
		X5 Retail Group	Магнит	ОАО Auchan Groupe	ООО Партнер-Маркет
Наличие	Индекс	Средний	Выше	Очень	Выше

узнаваемого бренда	капитала марки		среднего	высокий	среднего
Активное развитие сети	Мультиформатность	Д С Г М	Д Г	Г	С Г М
	Ценовая категория	Средний, ниже среднего	Средний	Средний	Средний
Уровень логистического сервиса	Собственная складская инфраструктура	29 РЦ в 8 регионах	14 РЦ в 5 федеральных округах	5РЦ Москва и область	2РЦ центральный ФО; 1РЦ в г. Тюмень
	Информационная система управления на складах компании	система голосового управления компании Optiscan	WMS	WMS	1С склад
	Информационное обеспечение системы управления запасами	Модуль прогнозирования системы ERP	Модуль прогнозирования системы ERP	Нет информации	Модуль управления запасами и складом 1С; MS Excel
	1Система диспетчеризации и маршрутизации	Модуль TMS, специальное прог. оборудование	специальное прог. оборудование	Нет информации	Отсутствует (в виду отсутствия собственного автопарка)
	Уровень централизации поставок	69% (прогноз на 2013 84%)	87%	92%	Около 30%
	Уровень сервиса РЦ по товарам категории «А»	98%	96%	Нет информации	90%
	Собственный автопарк	1 956	3000	-	отсутствует

*Условные обозначения: Д - Дискаунтер, Г - Гипермаркет, С - Супермаркет, М - Магазин у дома

Задания:

1. Объясните в чем заключается принцип ERP системы? В чем преимущества использования системы 1С?
2. Какие преимущества компании ООО «Партнер-Маркет» согласно таблице 1 можно выделить?

3. Почему логистика компании ООО «Партнер-Маркет» является ее слабым местом? Как это можно исправить?

4. Какие рекомендации можно дать ООО «Партнер-Маркет» для совершенствования ее работы?

Глоссарий

Федеральный закон об информации - регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство, и распространение информации

ФЗ РФ "О персональных данных" - регулирует деятельность физических и юридических лиц по обработке и использованию персональных данных

Тема 7. Экономический эффект от использования бенчмаркинга

1. Понятие, сущность экономического эффекта

«Конкуренция: кто-то выиграл – кто-то проиграл. Сотрудничество: выигрывают все».

Эдвард Деминг

Эффективность - это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами производственной деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения

Эффективность = Эффект / Затраты (ресурсы).

Эффект характеризует абсолютный результат производственной деятельности,

Эффективность выражает его относительную величину, полученную с единицы произведенных затрат или ресурсов.

Эффективность процесса бенчмаркинга можно оценить по темпам прироста основных показателей деятельности предприятия (прибыль, товарооборот) или по приросту ключевых показателей эффективности (рентабельность, товарооборачиваемость, товарооборот на 1 кв. м торговой площади, товарооборот на 1 руб. основных фондов) после проведения процесса бенчмаркинга.

Также для определения эффективности реализации процесса бенчмаркинга можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E}_6 = \frac{PTO_1 - PTO_0}{IO_1 + IO_0 + Z_6} \quad (7)$$

где \mathcal{E}_6 - это показатель эффективности процесса бенчмаркинга;

PTO_1 - это товарооборот после реализации процесса бенчмаркинга;

PTO_0 - товарооборот до реализации процесса бенчмаркинга;

IO_1 - издержки обращения после реализации процесса бенчмаркинга;

IO_0 - издержки обращения до реализации процесса бенчмаркинга;

Z_6 - затраты на реализацию процесса бенчмаркинга.

Показатели эффекта и эффективности

1. Трудовые ресурсы

1.1. Производительность труда

1.2. Темп роста производительность труда

1.3. Доля доходов от основной деятельности, полученных за счет роста производительности труда

1.4. Условная экономия штата за счет роста производительности труда

2. Основные фонды и производственные мощности

2.1. Фондоотдача

- 2.2. Фондоемкость
- 2.3. Приростная фондоотдача
- 2.4. Коэффициент экстенсивного использования
- 2.5. Коэффициент интенсивного использования
- 2.6. Коэффициент интегрального использования
- 3. Оборотные средства
 - 3.1. Коэффициент оборачиваемости
 - 3.2. Длительность одного оборота
 - 3.3. Коэффициент загрузки ОС в обороте
 - 3.4. Сумма высвобождаемых ОС из оборота
 - 3.5. Прирост доходов от основной деятельности, полученных за счет увеличения оборачиваемости
- 4. Эксплуатационные затраты
 - 4.1. Себестоимость доходов от основной деятельности
 - 4.2. Темп изменения себестоимости
 - 4.3. Условная экономия затрат за счет снижения себестоимости
- 5. Производственные затраты и ресурсы в целом
 - 5.1. Доходы от основной деятельности
 - 5.2. Балансовая прибыль
 - 5.3. Прибыль остающаяся в распоряжении организации
 - 5.4. Рентабельность ресурсов
 - 5.5. Рентабельность затратная

Повышение эффективности означает получение максимально эффекта при неизменных затратах, либо заданного эффекта при минимальных затратах, либо максимального эффекта при минимальных затратах.

2. Методы оценки экономической эффективности применения бенчмаркинга

Бенчмаркинг является эффективным и не требующим значительных вложений способом повышения конкурентоспособности предприятия за счет внедрения новшеств (инноваций), уже обеспечивших успех другим компаниям. Однако необходимо иметь в виду, что в большинстве случаев бенчмаркинг не позволяет создать устойчивого конкурентного преимущества, а лишь предоставляет возможность догнать конкурентов. Для того чтобы вырваться вперед в конкурентной борьбе, компаниям необходимо разрабатывать эффективные инновационные стратегии деятельности на основе бенчмаркингового анализа, то есть бенчмаркинг должен стать лишь первым этапом стратегии преобразования деятельности предприятия.

Таблица 13

Методы оценки экономической эффективности применения
бенчмаркинга

Метод	Достоинства	Недостатки
На основе логического обоснования	Простота применения Относительно низкие затраты на проведение анализа Учитывает изменение текущих обстоятельств деятельности Возможность оценки эффективности управления на разных уровнях Основан на интуитивном анализе результатов	Отсутствует четкая оценка результатов Зависит от опыта персонала по анализу
Матричный подход	Многосторонность анализа Количественная оценка Взаимосвязанность эффективности и ресурсов Высокая трудоемкость	Не учитывает внешних факторов воздействия
По достижению целей (выполнение плана)	Простота Количественная оценка Доступность результатов анализа для понимания Возможность установления заведомо заниженных или завышенных плановых показателей	Не учитывает изменений условий ведения деятельности
Нормативный метод оценки	Количественная оценка Точность результатов Многогранность анализа	Трудоемкость Необходимость расчета ряда дополнительных показателей По разрешению противоречий

Балльная оценка	Творческий подход Возможность применения к любому уровню управления	Нет надежных ориентиров Размытость Субъективность
Система «Семь С»	Ориентированность на анализ личных качеств управленцев Балльная экспертная оценка Выявление слабых мест в управлении компанией	Невозможность точной оценки результатов Отсутствие количественных показателей
На основе «бюджета времени» управленца	Балльная, процентная оценка Зависит от базы для сравнения параметров	Отсутствие единых нормативов

Рассмотрим другие подходы к оценке эффективности бенчмаркинга. Так, Американская ассоциация предприятий водного хозяйства (American Water Works Association, далее AWWA, обеспечивает эффективное сотрудничество предприятий по различным направлениям с 1881 г. Последние несколько лет AWWA активно реализует программу бенчмаркинга между предприятиями – членами ассоциации, активными участниками которой являются более 200 организаций практически всех штатов. Основой системы бенчмаркинга AWWA является специально разработанная система индикаторов. Она состоит из 22 отдельных показателей и контрольных точек. Отметим, что контрольная точка включает в себя несколько показателей, применимость которых определяется целями эталонного сравнения и спецификой предприятия (виды деятельности, учет, установленные тарифы и т.д.). Все они собраны в пять групп, каждая из которых отвечает за определенное направление деятельности предприятий водного хозяйства: развитие организации, взаимоотношения с клиентами, деятельность организации, процессы водоснабжения и водоотведения. Этот перечень был сформирован благодаря специально проведенным работам исследовательского фонда AWWA. [97]

Другим подходом к оценке эффективности бенчмаркинга является расчет показателей рентабельности. Специалистами разработан интегральный показатель оценки эффективности деятельности предприятия,

позволяющий учесть влияние не только внутренней, но и внешней среды. Для того чтобы более объективно оценить эффективность деятельности конкретного предприятия, необходимо провести сравнительный анализ со среднеотраслевыми показателями пищевой промышленности с помощью коэффициента сравнительной рентабельности:

$$R_{сравн} = \frac{R_{пр.}}{R_{отр.}}, \quad (8)$$

Где $R_{сравн}$ - рентабельность сравнительная

$R_{пр.}$ - рентабельность предприятия

$R_{отр.}$ – рентабельность среднеотраслевая

Коэффициент сравнительной рентабельности позволяет оценить эффективность деятельности предприятия в сравнении со среднеотраслевым показателем. Это дает возможность предприятию использовать для сравнения внутренние показатели и факторы, а также проводить оценку своей деятельности относительно внешних данных, вследствие чего полученные результаты более объективны.

Если $R_{сравн} < 1$, эффективность деятельности предприятия ниже, чем среднеотраслевая, а если выполняется условие $R_{сравн} > 1$, эффективность деятельности предприятия выше среднеотраслевой. При $R_{сравн} = 1$ эффективность деятельности предприятия на уровне среднеотраслевой эффективности.

Для получения обобщающего коэффициента оценки эффективности деятельности предприятия в рамках существующих методик предложен расчет интегрального показателя уровня эффективности; он включает в себя четыре показателя: два показателя оценки относительно внешней рыночной среды функционирования предприятия – доля рынка и сравнительный коэффициент рентабельности, два других – рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала, оценивающие эффективность деятельности предприятия с точки зрения его внутренней среды:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \frac{R_{\text{пр}}}{R_{\text{отр}}} \times \frac{T / \text{ОБ}_{\text{пр}}}{E_p} \times \frac{\Pi_p}{V_{\text{пр}}} \times \frac{\Pi_p}{K_{\text{соб}}}, \quad (9)$$

где $\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – эффективность деятельности предприятия;

$R_{\text{пр}}$ - рентабельность предприятия;

$R_{\text{отр}}$ – рентабельность среднеотраслевая;

$T/\text{об}$ – товарооборот предприятия;

E_p – емкость рынка;

Π_p – прибыль;

$V_{\text{пр}}$ – выручка предприятия;

$K_{\text{соб}}$ – собственный капитал.

В завершении необходимо сравнить полученные данные с результатами оценки внутренней эффективности деятельности предприятия, для того, чтобы определить, насколько эффективно осуществляло свою деятельность предприятие относительно внешней рыночной среды.

Следующим подходом является расчет системы сбалансированных показателей. По мнению авторов данного подхода система сбалансированных показателей, может включать четыре основных аспекта: финансовые и экономические показатели работы предприятия; показатели работы с потребителем (клиентами, гостями); показатели управления и внутренней производственной деятельности; показатели работы персонала, квалификации персонала (обучение и развитие).

Процесс выбора и разработки правильных (точных, эффективных) ключевых показателей эффективности определяется корпоративными задачами и потребностями предприятия. При этом могут использоваться различные способы для определения важнейших направлений работы и показателей для этих направлений (в рамках управления гостиничным комплексом). Для определения ключевых показателей могут использоваться различные методики: факторный и регрессионный анализ; кластерный анализ; методы распознавания образов; SWOT-анализ и т.п. Выбор

действенных ключевых показателей не всегда очевиден. Процесс определения ключевых показателей требует проведения исследовательской и аналитической работы и концентрации при этом на основных факторах, влияющих на функционирование предприятия. Рассматриваются как основные (стратегические) факторы, так и второстепенные. Из полного набора показателей эффективности без аналитических заключений достаточно сложно сформировать ключевые показатели. Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценках прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты в будущем (на основе анализа динамики показателей, прогнозирования и т.п.). Стоит отметить, что применяются количественные показатели, которые можно унифицировать. Данный подход позволит оптимизировать процессы бюджетирования и прогнозирования. В результате, существенно повысится эффективность планирования и будет обеспечен постоянный, точный результат по мониторингу показателей. Кроме того, это позволит получать непротиворечивые показатели эффективности.

Достоверность и возможность получения данных для определения ключевых показателей эффективности. Одной из важнейших задач при работе с показателями эффективности является решение проблемы интеграции данных и надежности (точности) этих данных. Если данные отсутствуют или они ненадежны, то необходимо либо создать систему сбора данных, либо пересмотреть разработанные показатели эффективности, чтобы они опирались на существующие данные. Простота понимания и использования ключевых показателей. Для эффективного использования ключевых показателей пользователи должны понимать их и уметь с ними работать. В противном случае работа сотрудников будет малоэффективной или даже приносить урон. Результатом использования ключевых показателей эффективности должны быть эффективные решения, по которым выполняются эффективные действия, приносящие предприятию

положительный результат. При этом следует отметить, что сама по себе, система ключевых показателей не изменит текущий результат и не начнет приносить доход, так как это всего лишь один из инструментов, с помощью которых сотрудники предприятия могут способствовать достижению намеченных стратегических целей. Ключевые показатели эффективности должны пересматриваться на регулярной основе. Действительно, использование некоторых ключевых показателей может привести к незапланированным результатам, другие показатели могут со временем потерять свою актуальность.

Следующим подходом к оценке эффективности бенчмаркинга является расчет экономической эффективности инвестиционного проекта, что представляет собой результативность экономической деятельности, определяемая отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам, обусловившим получение этого эффекта. В качестве критериев оценки устойчивости предприятий целесообразно использовать показатели, отражающие результаты их деятельности. А для методики расчета использовать методы, основанные на применении концепции дисконтирования, учитывающих временную концепцию стоимости денег. Дисконтирование - метод соизмерения ценности определенной денежной суммы в масштабах текущего и будущего времени. Для анализа эффективности разработанных мероприятий необходимо ввести в рассмотрение совокупность показателей, каждый из которых будет характеризовать их с той или иной точки зрения. 1) Чистый дисконтированный доход (NPV) является определяющим показателем при оценке эффективности. В основе показателя лежит факт того, что стоимость денег с течением времени объективно или субъективно уменьшается. Чистый дисконтированный доход – это разница между приведенными к текущей стоимости суммой денежного потока за весь период реализации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию, определяется по формуле (10)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (10)$$

Где, CF_t - денежный поток от реализации проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе ; - инвестиционные затраты на этапе ; - норма дисконта; - общее число этапов в расчетном периоде. При этом если $NPV > 0$, реализация данного проекта экономически целесообразна. Если , реализация данного проекта экономически нецелесообразна. Чем больше , тем эффективнее проект. Сумма поступлений, используемая в процессе расчетов, формируется путем суммирования следующих статей: поступления от сбыта продукции (услуг); поступления от других видов деятельности; поступления от реализации активов; доходы по банковским вкладам и др. Сумма выплат, формируется аналогичным образом и включает в себя: содержание специальной рабочей координационной группы; научные разработки по создаваемой системе (технологии); создание проекта; привязка типовых решений к разрабатываемой системе (технологии); подготовка и обучение персонала. Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта, выраженная в долях единицы или в процентах в год. Безрисковая коммерческая норма дисконта, используемая для оценки коммерческой эффективности проекта в целом, обычно устанавливается в соответствии с требованиями к минимально допустимой будущей доходности вкладываемых средств, определяемой в зависимости от депозитных ставок банков первой категории надежности (после исключения инфляции), а также ставки LIBOR (годовая процентная ставка, принятая на Лондонском рынке банками первой категории для оплаты их взаимных кредитов) по годовым еврокредитам, освобожденной от инфляционной составляющей, - практически 4-6%. Норма дисконта обычно принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате практически безрискового вложения капитала. Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени; обычно к начальному периоду. Необходимо

отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации в случае принятия рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции текущего момента времени, т.е. начала проекта [7 с. 223]. 2) Индекс прибыльности () показывает относительную прибыльность проекта или текущую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений, определяется по формуле (11) [51]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}} \quad (11)$$

В отличие от чистого дисконтированного дохода индекс прибыльности является относительным показателем: он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений – чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект. Если , проект следует принять, если , проект следует отвергнуть, если , проект можно либо принять, либо отвергнуть. 3) Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой дисконтированные затраты равны дисконтированным поступлениям денежных средств, определяется по формуле (12) [5 с. 409]

$$\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (12)$$

Проекты, у которых $IRR > i$, имеют положительное NPV и потому эффективны, те же у которых IRR

Библиографическое описание:

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой понятие эффект?
2. Приведите примеры расчета эффективности
3. Перечислите особенности подходов оценки эффективности бенчмаркинга

Самостоятельная работа

Задание

На примере любой организации примените инструмент бенчмаркинга, используя следующие этапы.

Сам процесс конкурентного анализа может состоять из 4 основных этапов, каждый из которых включает в себя некоторые шаги.

Этап №1 – Подготовка

- 1. Первым делом необходимо определиться с объектом процесса конкурентного анализа.** Измеряется и изучается значение и уровень актуальности объекта, предназначенного для выполнения задач и основных функций организации. В данном процессе выводятся области, в которых возникают серьезные трудности, прощупываются узкие места и выявляются области, представляющие особый интерес.
- 2. Производится установка пороговых величин для того, чтобы вывести оценку успешности.** Выбранные объекты в дальнейшем будут рассматриваться в зависимости от некоторых наиболее важных аспектов из деятельности с помощью финансовых единиц. К таким аспектам могут быть отнесены: расходы, время, уровень качества и т. д.
- 3. Для проведения наиболее точного и емкого анализа привлекаются дополнительные информационные ресурсы,** такие как: ярмарки, семинары, отчеты, бизнес-планы, опросы целевой аудитории, опросы поставщиков, процессы обмена, осмотр производственных мощностей, справочные данные, торгово-промышленные палаты, информация в СМИ, литература и т. д.
- 4. Поиск основных предприятий для сравнительного анализа.** Подбор подобных организаций нужно вести не только в рамках своей области рынка. Другие отрасли деятельности могут предложить наиболее решительные и инновационные методы, подходящие и для предприятий занятых совершенно другой деятельностью. Предприятие, не являющееся

прямым конкурентом, гораздо охотнее предоставит более полную информацию для ведения более подробного сравнения и анализа.

Этап №2 – Анализ

1. На основе, выбранных на первом этапе величин и факторов работы организации, определяют наиболее неэффективные процессы, услуги, продукции и технологии, исполнение собственного предприятия и причины подобной неэффективности.
2. Избираются направления, позволяющие более эффективно организовать данные процессы и технологии. Придется проискать ответ на вопрос, почему предприятия-конкуренты лучше в данной области.

Этап №3 – Внедрение

1. **На данном этапе необходимо определиться с целями предполагаемых изменений и стратегиями их исполнения.** Производится подробное обсуждение предполагаемых результатов, полное осознание необходимости перемен и устанавливаются точные цели работы организации с учетом введения новых стандартов и форм деятельности.
2. **Производится составление подробнейшего плана действий,** расчет ресурсов, затрачиваемых на подобную реорганизацию, заявляются лица ответственные за перемены на каждом уровне, разрабатывается календарь реорганизации и производится прогнозирование результатов подобной деятельности.
3. **Производится воплощение в жизнь всех разработанных изменений** согласно составленному плану и календарю.
4. **На каждом этапе изменений ведется контроль преобразований,** который призван сравнить эффективность подобных нововведений. Также производится проверка следования намеченному плану реструктуризации и соответствие намеченным срокам.

Этап №4 Повторение

Эффективные рыночные методы и процессы непрерывно развиваются и подвержены серьезным изменениями, то что еще вчера было наиболее

инновационной методикой быстро становится стандартом. Именно поэтому на четвертой стадии следует подключить непрерывный процесс улучшения работы организации. Ну а для того чтобы работа в данном направлении была наиболее простой следует использовать документирование бенчмаркингвого опыта максимально подробно.



Рис. 1 Пример структуры бенчмаркинга

Глоссарий

Эффект - характеризует абсолютный результат производственной деятельности.

Эффективность - относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами производственной деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения.

Заключение

В настоящее время на рынке все больше усиливается конкуренция и в связи с этим у фирм возникает необходимость мониторинга и изучения деятельности фирм-конкурентов и компаний, которые являются лидерами рынка. Для оптимизации собственной деятельности и формирования конкурентных преимуществ компаниям необходимо анализировать конкурентов, исследовать их приемы работы и внедрять лучшее в свою деятельность. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в понятии бенчмаркинг.

Термин «бенчмаркинг» не имеет четкого определения и ученые трактуют его по-разному. В учебном пособии проанализированы основные трактовки понятия данного термина, выявлены основные преимущества и недостатки определений понятия «бенчмаркинг» и на основе этого авторами уточнено определение бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – систематическое изучение, сравнение и анализ ключевых показателей, процессов, функциональных особенностей и тенденций компании с аналогичными показателями не только своих конкурентов, но и лидеров из других областей, выявление разрывов компании и пути их устранения с помощью внедрения лучшего опыта.

К основным видам бенчмаркинга можно отнести внутренний бенчмаркинг, бенчмаркинг конкурентоспособности, функциональный бенчмаркинг, бенчмаркинг процесса, глобальный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг.

Основными принципами бенчмаркинга является принцип законности, принцип справедливости, принцип конфиденциальности, принцип использования, принцип первичного контракта, принцип подготовки.

Существуют различные подходы к классификации видов бенчмаркинга. Среди классификаций можно выделить как классические

подходы к классификации, так и новые подходы, однако новых подходов не так много и они не распространены.

Сейчас нет единой методики проведения бенчмаркинг-анализа, поэтому каждая организация сама решает, каким образом будет осуществлять бенчмаркинг. Среди основных моделей проведения бенчмаркинга можно выделить модель Роберта Кэмпбелла, состоящую из 10 этапов, модель американской компании Хероух, также состоящую из 10 этапов, модель компании IBM, включающую 15 этапов, модель «колесо бенчмаркинга», состоящую из 6 этапов.

В России бенчмаркинг является не достаточно распространенным явлением. Одной из основных проблем является закрытость и засекреченность бизнеса, уйти от чего крайне сложно. Другой проблемой является то, что не все компании знают, какую организацию брать за эталон при проведении бенчмаркинга. Здесь на помощь организациям приходят «конкурентные системы».

Основными целями проведения конкурентного анализа являются определение преимуществ и недостатков конкурентов, их возможностей, планов для повышения эффективности бизнеса и определения собственных перспектив развития. Сравнительный анализ конкурентов может проводиться поверхностно для решения каких-то краткосрочных задач, а может быть проведен детально для прогнозирования на несколько лет вперед.

Бенчмаркинг – неотъемлемый инструмент повышения конкурентоспособности фирм. В учебном пособии проведен сравнительный анализ подходов к оценке конкурентоспособности предприятия.

Исследованы особенности расчета эффективности бенчмаркинга, предложенные разными авторами.

Список использованных источников

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016)
2. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (действующая редакция, 2016)
3. *Федеральный закон "О коммерческой тайне"* от 29.07.2004 N 98-ФЗ (действующая редакция, 2016). 29 июля 2004 года N 98-ФЗ
4. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) "О защите прав потребителей"
5. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. - American Society of Quality Control, 1993, p.183
6. Grant R. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. - Blackwell, 1995, p. 278.
7. Harrington J. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. - McGraw Hill, 2006, p. 467.
8. Kearns D., Nadler D. Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese. - N.Y.: Harper Business, 1992, p.194.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Bites Back. - Prentice Hall, 2005, p.359.
10. Porter M. Competitive Strategy. - N.Y.: Free Press, 1980, p.325.
11. Simons R. Levers of Organizational Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment. - Harvard Business School Press, 2005, p.190.

12. SullD. Revival of the Fittest: WhyGoodCompaniesGoBadandHowGreatManagersRemakeThem. - Boston: HarvardBusinessSchoolPress, 2003, p.212.

13. Watson G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement.- Portland: Productivity Press, 1992, p.292.

14. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2004. № 3.

15. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. -8-е изд. - М.: ИД Вильямс, 2007. - 832 с.

16. Атернюк А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 241 с.

17. Аркадина А.В. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. - М.: Логос, 2012. - 205 с.

18. Котлер Ф. Маркетинг от «А» до «Я». - СПб.: Нева-Экономикс, 2003. – 194 с.

19. Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. Г.Л.Багиева. - СПб.: Питер, 2011. - 718 с.

20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1997. - 354 с.

21. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. М.: Юристь, 2002. – с.7

22. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу. - М.: Юристь, 2000. – 452 с.

23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М: Банкии биржи, ЮНИТИ, 1998, 479 с.

24. Агафонова Л.А. Конкурентный бенчмаркинг как стратегия развития организации. / Научные труды Вольного экономического общества России/ №2, 2014. – с. 259-264.

25. Андреева Л.С. Управление качеством производства продукции на предприятии (использование системы обеспечения производства безопасной пищевой продукции)./ Экономика сельского хозяйства. Реферативный журнал/ № 1, 2008. – с. 261.

26. Антонова И.В. Бенчмаркинг – новое слово успешной стратегии бизнеса./ Региональная экономика и управление/ № 2, 2014. - с. 9-11.

27. Атаева А.У. Бенчмаркинг – все лучшее себе./ Вопросы структуризации экономики/ №2, 2012. – с. 94-95.

28. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 240 с.

29. Бабкин П.Ю., Суркова Т.В., Переверзева М.Н. Бенчмаркинг как инструмент инновационного менеджмента. / Вестник Международной академии системных исследований: информатика, экология, экономика/ № 2, 2013. - с. 173-176.

30. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К. Беляевский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013

31. Белянчев В.В. Бенчмаркинг как элемент системы повышения конкурентоспособности организации./ Вестник Академии/ № 4, 2010. - с. 114-116.

32. Береговая И.Б., Береговой Б.А. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия по определению содержания управленческих решений./ Декабрьские научные чтения: сборник статей/ №1, 2015. – с. 5-9.

33. Божедомова М.А. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха организации. / Современные технологии. Системный анализ. Моделирование./ № 4 (40), 2013. – с. 210-215.

34. Божедомова М.А. Бенчмаркинг – инструмент непрерывного процесса совершенствования организации./ Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд / № 7, 2011. – с. 148-151.

35. Боженко А.И., Замятина В.К., Смирнов В.П. Бенчмаркинг как инструмент управления предприятием. / Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики сборник материалов 3-й Международной научно-практической конференции/ №3, 2013. – с. 138-140.

36. Борисова О.М., Плюшкевичюс М.Р. Бенчмаркинг как современное направление развития бизнеса./ Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий/ № 4 (4),2012. – с.24-27.

37. Вепрева Н.С. Бенчмаркинг управления изменениями./Дискуссиятеоретиковипрактиков/ № 3, 2010. - с. 66-69.

38. Верлуп Е.В. Бенчмаркинг как механизм стратегического планирования регионов. / Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития материалы Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках II Междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!»/ №1, 2014. – с.8-12

39. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат. 1993. – С. 49.

40. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М.: Фин-Пресс, 2009. – 688 с.

41. Горелова А.А. Бенчмаркинг. Конкуренция или сотрудничество?/ Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского: Экономика и финансы/ № 2, 2013. – с.377-380.

42. Горин И.А. Бенчмаркинг как эволюционное развитие менеджмента качества промышленных предприятий. / Вестник Мордовского университета/ № 1, 2007. – с. 181-183.

43. Градобоев В. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования./ Человекитруд/ № 12, 2010. -с.13.

44. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2001.

45. Л.В.Донцова, Н.А.Никифорова Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В.Донцова, Н.А.Никифорова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство "Дело и Сервис", 2012

46. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий //Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.

47. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Управление конкурентоспособным потенциалом предприятия с использованием реинжинирингового подхода / Сибирская финансовая школа. 2006. № 4 (37). С. 54-57.

48. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : монография / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . 3-е изд. . СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011. . 548 с

49. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. -М.: МАМИ, 2002. 398 с.

50. Квасникова В.В., Жучкевич О.Н.. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: Учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. - 184 с.

51. Кован С.Е. Анализ финансового состояния и платежеспособности как важнейший инструмент диагностики деятельности предприятия / Эффективное антикризисное управление/ №3, 2010. – с.14.

52. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб, пособие / М. И. Кныш. -СПб.: СПбГИЭУ, 2000. 284с.

53. Ф. Котлер, Маркетинг. Менеджмент "Питер" - 2001, 749 стр.

54. Колочева В. В. Оценка эффективности процессов предприятия с использованием процессного бенчмаркинга // Молодой ученый. — 2009. — №10. — С. 147-151.

55. Кустов А.А. Бенчмаркинг как неотъемлемая часть современной компании./ Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-

строительного университета. Серия: Студент и наука./ № 6, 2014. – с. 199-202.

56. Лавренова Г.А., Моница Ю.О. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности малого предприятия./ Вестник Воронежского государственного технического университета/ № 1, 2012. – с.125-128.

57. Лазаренко Ю.В., Урядова Т.Н. Бенчмаркинг как инструмент управления бизнесом./ Экономический анализ и аудит: теория и практика. Сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции/ №1, 2014. – с. 121-124.

58. Лапицкая Л.В., Лапицкий А.В., Луконина С.Д. Бенчмаркинг и конкурсные маркетинговые системы: формирование конкурентных эталонов. / Управленец /. № 11-12, 2011.- с. 60-63.

59. Левченко Д.К. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия. / Актуальные проблемы социально-экономического развития/ №1, 2014. – с.340-344.\

60. Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2005.

61. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях./ Методы менеджмента качества/ №8, 2004. - с. 18-19.

62. Маслов Д.С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса./ Управление компанией/ №1, 2010. - с.12-13.

63. Мартыненко О.В., Веклова Е.В., Чечетка Е.Л. Бенчмаркинг как эффективная исследовательская технология промышленного маркетинга: содержание и примеры применения. / Антикризисные задачи развития общественных наук на современном этапе: Сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции/ №1, 2015. – с. 48-56.

64. Мартынюк А.В., Зарецкий А.В., Макаров М.А. Бенчмаркинг как один из комплексных методов эффективного управления качеством. / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук /№ 12, 2012. – с. 198-202.

65. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998.

66. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.А. Кричевский. - СПб: ПИТЕР, 2000. - 268 с.

67. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством./ Методы менеджмента качества/ № 5. - 2003.

68. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с

69. Назипова Д.А. Организация бенчмаркинга на предприятии/Актуальные вопросы экономических наук.-2014. № 40

70. Нитецкий В.В., Неровня Ю.В. Бенчмаркинг как инструмент финансового прогнозирования./ Финансовая жизнь/ № 1, 2011. – с. 37-41.

71. Обирина К.Н., Мисинева И.А. Бенчмаркинг как метод управления./ Современные проблемы экономического и социального развития/ № 8, 2012. – с. 39-42.

72. Овакимян Г.С., Шибина М.А. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятия: бенчмаркинг и аутсорсинг./ Экономика и управление: проблемы, решения/ № 7, 2015. - с. 119-123.

73. Остудина Т.В., Репина И.Ю. Бенчмаркинг как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях глобализации./ Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции в 2 частях: Стратегическое планирование развития городов и регионов/ №1, 2014.- с. 37-45.

74. Павлова Е.А., Макарова Ю.Г., Ковалева А.М. Отказ от соперничества в пользу сотрудничества – бенчмаркинг. / Молодой ученый/ № 12, 2012. - с. 272-273.

75. Пилипенко А.И. Бенчмаркинг как современный инструмент стратегического планирования./ Ученые записки Международного банковского института/ № 9, 2014. – с. 105-109.

76. Политическая экономия. Словарь. – М.: Политиздат, 1983. – 188 с.

77. Портер М. Э. Конкуренция: учеб, пособие / М. Э. Портер; пер. с англ. -М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.

78. Пчела А.В. Бенчмаркинг: история происхождения и развития./ Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг/ № 1, 2012. - 77-80.

79. Сеницына О.Н. Бенчмаркинг: вопросы терминологии. / Вектор науки Тольяттинского государственного университета: экономика и управление/ № 4 (11), 2012. – с. 147-149.

80. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005.

81. Б.Е. Токарев. Маркетинговые исследования: Учебник / Б.Е. Токарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 512 с.

82. Титова В.А., Колочева В.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения результативности бизнес-процессов предприятия./ В мире научных открытий/ № 6, 2011. - с. 49.

83. Трапезников С.И. Бенчмаркинг как перспективный метод совершенствования бизнес-процессов./ Сибирская финансовая школа/ № 3, 2011. – с. 143-148.

84. Тусков А.А. Применение Gretl для построения многофакторной модели./ Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе/ № 1, 2011. – с. 154-159.

85. Цукерблат Д.М. Бенчмаркинг – «компас» развития системы обслуживания пользователей./ Макушинские чтения/ № 8, 2009. – с. 392-396.

86. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. М.: Маркетинг, 2002. - 892 с.

87. Хасанова, А. Ш. Конкурентные отношения и их трансформация в современных условиях: автореф. дис. ... д-ра экон. наук/ А. Ш. Хасанова. – Казань: КФЭИ, 1999.

88. ШаолунХ., Сунцзе У. Бенчмакинг и расчет экономической эффективности новой продукции. / Reports Scientific Society/ № 2, 2013. – с. 48-51.

89. Шарафутдинова Н.С. Применение бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности организации/ Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. 2015. № 223. С. 234-237.

90. Шарафутдинова Н.С., Валеева Ю.С. Анализ ключевых факторов успеха в организации/ Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2009. № 1. С. 13-16

91. Шарафутдинова Н.С. Маркетинговые инструменты как фактор повышения конкурентоспособности российских компаний/Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2013. № 2. С. 76-81.

92. Эриашвили, Н. Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Издательское дело и редактирование», «Книгораспространение», «Менеджмент» / Н. Д. Эриашвили, В. К. Старостенко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 303 с.

93. Шарипов И.Н. Управление качеством продукции: направления и перспективы. /Экономика сельского хозяйства. Реферативный журнал/ № 4, 2006. – с. 891.

94. Шмелева Е.И., Губер Н.Б., Богатова О.В. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг./ Молодой ученый/ № 3 (83), 2015. – с.256-259.62.

95. Шмиков Процесс получения полиэтилена./ Современные технологии и научно-технический прогресс/ № 4, 2013. - с. 58-60.

96. Что такое бенчмаркинг?: <http://hardcorecase.ru/data/termin/benchmarking.html>

97. Американская ассоциация предприятий водного хозяйства
www.fsawwa.org