

А. М. Чернопятов

БЕНЧМАРКИНГ

Учебное пособие

Чернопятов, А. М.
Бенчмаркинг

Учебное пособие, подготовленное по дисциплине «Бенчмаркинг», разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Предназначено для преподавателей и студентов вузов, колледжей, школ бизнеса, изучающих курс бенчмаркинга, а также для специалистов-практиков. Материалы могут быть использованы при разработке учебных, рабочих программ и в процессе преподавания ряда дисциплин, связанных с маркетинговыми направлениями.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ТЕМА 1. МАРКЕТИНГ: ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЯ ...	8
1.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА.....	8
1.2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА.....	11
1.3. ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ. МАРКЕТИНГ-МИКС.....	16
1.4. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ	19
1.4.1. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ	20
1.4.2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ	21
1.4.3. КОНТРОЛИРУЕМЫЕ И НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ ФАКТОРЫ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	23
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЕНЧМАРКИНГА	26
2.1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ БЕНЧМАРКИНГА.....	26
2.2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ БЕНЧМАРКИНГА	29
2.3. ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА	33
2.4. ЭВОЛЮЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА	38
ТЕМА 3. СТРУКТУРА И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА	42
3.1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА	42
3.2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ВИДЫ АНАЛИЗА БЕНЧМАРКИНГА.....	44
3.3. ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ АНАЛИЗА ПРЕВОСХОДСТВА	47
3.4. ПРИНЦИПЫ БЕНЧМАРКИНГА.....	51
ТЕМА 4. ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА (ВНЕШНЯЯ СРЕДА)	58
4.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЕНЧМАРКИНГ.....	58
4.2. ГЛОБАЛЬНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ.....	62
4.3. АССОЦИАТИВНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ	64
4.4. ОБЩИЙ БЕНЧМАРКИНГ	75
4.5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ.....	77

ТЕМА 5. ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА (ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА)	80
5.1. ВНУТРЕННИЙ БЕНЧМАРКИНГ	80
5.2. БЕНЧМАРКИНГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	84
5.3. БЕНЧМАРКИНГ ИЗДЕРЖЕК	86
5.4. БЕНЧМАРКИНГ ХАРАКТЕРИСТИКИ	99
5.5. БЕНЧМАРКИНГ КЛИЕНТА (ПОТРЕБИТЕЛЯ)	100
5.6. ОПЕРАЦИОННЫЙ БЕНЧМАРКИНГ	102
ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ОСНОВА	
БЕНЧМАРКИНГА	106
6.1. СБОР ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ	
ИССЛЕДОВАНИЙ	106
6.2. БЕНЧМАРКИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	112
6.3. ЗНАЧЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ	
ОРИЕНТИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	115
6.4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА НА БАЗЕ	
БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПОДХОДА	117
ТЕМА 7. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОНЦЕПЦИИ	
БЕНЧМАРКИНГА	121
7.1. КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ НА УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ	121
7.2. НЕОБХОДИМОСТЬ И СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	122
7.3. УЧЕТ НЕСОВЕРШЕНСТВА МОДЕЛЕЙ ПРИМЕНЯЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ	
ПЛАНИРОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА	124
7.4. ПЕРМАНЕНТНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ ВНЕШНЕГО БЕНЧМАРКИНГА	130
7.5. БЕНЧМАРКИНГ КАК ФАКТОР ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	131
ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, РАЗРАБОТКА	
И ВНЕДРЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПРОЕКТА	133
8.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	133
8.2. ВЫБОР ПРЕДМЕТА ДЛЯ СРАВНЕНИЯ	136
8.3. СБОР ИНФОРМАЦИИ ИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	137
8.4. АНАЛИЗ ДАННЫХ И ВНЕДРЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПРОЕКТА	139
ТЕСТЫ	142
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	149

Введение

В связи с развалом СССР, проводившим политику социалистического хозяйствования, в Российской Федерации была принята новая концепция, ориентированная на рыночные преобразования. Был осуществлен в короткие сроки переход с централизованной формы на децентрализованную (рыночную). Проводимые реформы в корне затронули финансово-хозяйственную деятельность отечественных предприятий. Плановая (директивная) распределительная экономика не предусматривала конкуренцию, увеличение прибыли и другое, что предусматривает рыночная система хозяйствования. Конечно, в СССР существовал обмен опытом, социалистическое соревнование, ОТК и другое, но все это не было привязано к рыночным позициям. Более того, существовали приписки для получения различных премий, наград, и самое главное – собственность предприятий принадлежала государству. Такая форма хозяйствования не мотивировала руководителей, работников предприятия для повышения эффективности предприятия и расширения рынка сбыта. Распределительная система не предполагала рыночного фактора.

В современных реалиях политика управления предприятиями радикальным образом изменилась. В их финансово-хозяйственную деятельность вошел маркетинг. Маркетингу как дисциплине немногим более 100 лет, хотя он существовал и до нашей эры. На предприятиях начали организовывать группы, отделы маркетинга, основная цель которых была направлена на разработку стратегий и тактик в осуществлении продуктовой, сбытовой, ценовой функций предприятия и продвижения товаров (услуг) на рынке. Маркетинг стал неотъемлемой частью деятельности предприятия в целях создания его стратегической устойчивости и конкурентоспособности на рынке. В этом случае наиболее понятной моделью стало понятие «4Р» (маркетинг-микс). Но к середине XX в. это уже не давало каких-либо преимуществ и было недостаточно для предприятий, несмотря на дальнейшее развитие понятия «4Р» (маркетинг-микс). Назрела необходимость для коренных изменений в области повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий.

В 70-х гг. XX в. появилось такое направление, как бенчмаркинг (бенчмаркинг). Данное направление стало важнейшей функцией в сфере предпринимательства, основной целью которого является обеспечение устойчивого,

конкурентоспособного развития и функционирования определенной составной части маркетинговой системы на различных рынках товаров и услуг с обязательным учетом маркетинговой среды.

Бенчмаркинг предусматривает проведение маркетинговых исследований и на их основе разрабатывает стратегии, программы маркетинговых мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия и расширение рынка сбыта за счет повышения производительности и улучшения обслуживания населения. Задача, стоящая перед бенчмаркингом, – взять лучшее у других, признать и устранить свои ошибки и выйти в лидеры.

Бенчмаркинг стал новым направлением развития рыночных отношений. В учебном пособии рассматриваются истоки зарождения маркетинга, рыночных отношений и развития бенчмаркинга. В предложенной работе предлагаются теоретические, методологические основы бенчмаркинга и практические решения.

Тема 1. Маркетинг: история развития, сущность и понятия

1.1. История развития маркетинга

История зарождения маркетинга относится к еще глубокой древности, и однозначно ответить, когда он впервые появился, практически невозможно. В качестве учебной дисциплины его стали впервые преподавать в колледже США сравнительно недавно – 1905 г. Развитие экономических отношений постоянно претерпевало различные изменения, менялось само общество, его запросы.

Существует много предположений на тему появления маркетинга как экономической категории. Например, по мнению П. Друкера, маркетинг получил зарождение в Японии в XVII в., а не на Западе, как принято считать, и это мы можем видеть в различных источниках. Вообще по этому поводу существует плюрализм, и однозначного ответа никто не даст, что мы в дальнейшем и продемонстрируем с помощью хронологических данных. Итак, перелистаем страницы истории:

— 1792–1750 гг. до н. э. правление вавилонского царя Хаммурапи, известного своими законами. Свод законов содержал 282 параграфа, но при его чтении иногда невольно ловишь себя на мысли, что им надо ознакомиться и некоторым авторам законодательных актов: в нем есть и «законы о собственности», и разные виды аренды (в случае уничтожения урожая в результате стихийных бедствий, происходило освобождение от налога), условия совершения торговых сделок. Встречаются указания о недопустимости взимания процента 1/3 основной суммы, регламентации соглашений о товариществах, главным образом торговых; вопросы наследования и возмещения убытков;

— в середине IV в. правитель царства Ци основывает «Дворец наук», в котором тысячи ученых создают 500 сочинений, которые объединены в один труд. В нем отмечается: «Рынок – это то, по чему познают порядок и беспорядок в состоянии хозяйства». В этом труде высказывается ряд соображений о взаимодействии цен, налогов и денежной массы;

— в древнеиндийском трактате середины IV в. много внимания было уделено системе управления государственной казной, налогами, монетным двором и т. д.;

— 117–138 гг. – римский император Адриан ликвидировал откупную систему сбора с провинций, он использовал казну на организацию игр и зрелищ, строительство общественных зданий и прочие нужды государства с превышением расходов над доходами;

— в IX в. появилась «Русская Правда – важнейший памятник древнерусского права. Появляются первые денежные единицы Киевской Руси (гривна), вводятся штрафы, налоги, сборы, ростовщичество. И так идет по другим странам;

— в XIII в. во Франции процветают ярмарки, появляются векселя и т. д.;

— в XIV в. налоги, ломбард;

— В XV в. открыты великие пути в Америку, Индию;

— В XVI в. появились биржи.

Вот только некоторые фрагменты истории, которые достаточно убедительно говорят о том, что маркетинг как философия бизнеса возник непосредственно с началом товарообменных операций. Между тем согласно теории маркетинга, само понятие маркетинг появилось в 1650 г. в Японии, где был открыт магазин, который впоследствии был назван универсамом. В результате появилась маркетинговая политика, которую потом осуществляли крупнейшие фирмы, а именно: продавец становился покупателем для своих потребителей, закупал в магазин те товары, которые им нужны были, продавец вел поиск средств и источников для их производства, для чего и был введен принцип возврата денег без всяких условий за некачественный товар, резко увеличился ассортимент товара. Но маркетинга как дисциплины не существовало еще долгий период. Как академическая дисциплина маркетинг появился в 1905 г. в США и представлял собой курс предметов Маркетинг товаров, «Методы маркетинга». Было дано определение маркетинга, и на современном этапе их существует более двух тысяч. Наибольшее распространение маркетинг как идеология получил в 5060 гг. XX столетия. В XXI в. маркетинг переживает бурное развитие из-за того, что сфера обслуживания начинает занимать доминирующее положение на рынке. В США в 1900 г. в сельском хозяйстве работала почти половина населения – 45%,

сейчас – 2–3%, в промышленном производстве – 20%, в настоящее время – 10%, в сфере услуг было 30%, стало 80%. Это следствие перманентного развития науки и техники. Научно-технический прогресс продолжает свое шествие безостановочно, и отставший от него рискует стать догоняющим, вследствие чего высокая добавленная стоимость будет оставаться у лидеров. Задача, как государств, так и предприятий на современном этапе – стать лидером в мире и обществе.

В России маркетинг как академическая дисциплина получил распространение в 90-х гг. прошлого столетия. Экономика России после развала СССР перешла на рыночные рельсы. Переход от централизованной (директивной и плановой) к децентрализованной (рыночной) форме управления экономикой осуществлялся более десяти лет. Конечно, нельзя сказать, что в СССР не было рынка. Он был, но основой такого рынка было централизованное регулирование, а на сам рыночный механизм приходился небольшой сегмент, основная доля приходилась на личные хозяйства. Частных хозяйств не существовало в Советском Союзе, присутствовала только личная и государственная собственность. Отличие личного от частного хозяйства заключалось в том, что личное хозяйство не предусматривало эксплуатацию человека человеком и произведенная продукция, как правило, предназначалась для собственных нужд, но в реальности было совершенно по-другому. Излишки товаров реализовывались через потребительскую кооперацию на совхозных, колхозных и городских рынках; на некоторых территориях страны рынки назывались базарами.

В 90-х гг. XX в. экономика России претерпела существенные изменения, появилась частная форма собственности, и на современном этапе, согласно Конституции, существуют три формы собственности – частная, государственная и смешанная.

Разработана нормативно-правовая база, регламентирующая отношения собственников, – это Гражданский Кодекс, Налоговый Кодекс, Трудовой Кодекс и многие другие, без которых невозможно осуществлять рыночные отношения.

Такой процесс является постоянным, так как все время меняются различные направления. Так, например, начиная с 2013 г. Гражданский Кодекс

был почти полностью изменен, до этого вместо Кодекса законов о труде (КЗОТ) был введен Трудовой Кодекс (ТК РФ).

В 2012 г. Россия официально вступила во Всемирно-торговую организацию (ВТО), что еще больше наложило на Российскую Федерацию рыночный отпечаток. Теперь России приходится работать в тесном контакте с нормативно-правовой базой ВТО.

Вступление в ВТО также ужесточило конкурентные отношения российских и иностранных производителей. В этой ситуации в выигрыше останется тот, кто сумеет быстрее вводить в действие инновации, позволяющие снижать себестоимость продукции и увеличивать количество выпускаемой продукции, при этом не теряя качество.

Как показала практика, в период 2012–2013 гг. производители не смогли устоять в этой жесткой конкурентной борьбе и по многим позициям снизили темпы производства товаров и услуг. Особенно это отразилось на отраслях обрабатывающей, лесоперерабатывающей, авиационной, текстильной и других промышленности.

1.2. Понятие и сущность маркетинга

В основе термина маркетинг лежит слово *market* (англ. дословно – рынок). Слово *market* часто путают с магазином. Как ранее уже было сказано, существует множество определений, и поэтому мы не будем останавливаться на этом. Более того, у Ф. Котлера, основоположника теории маркетинга, их существует несколько. Это и понятно: по мере разработки теории маркетинга, систематически меняются его концепции. Маркетинг представляет собой рыноководение.

Приведем некоторые определения маркетинга, данные Ф. Котлером:

– Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»;

– «Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими».

Как видим, каждое новое определение идет как дополнение следующего. Поэтому дадим другое определение маркетингу:

«Маркетинг – это концепция управления, комплекс мероприятий, направленных на производственно-сбытовые отношения с целью удовлетворения потребностей человека, общества на качественно высоком уровне, ориентированном на человека и получение прибыли, необходимой для дальнейшего развития предприятия».

В соответствии с этой концепцией точкой отсчета является удовлетворение потребностей человека и общества, а конечной точкой будет получение прибыли. Следовательно, получаем следующие цели маркетинга:

- производство того, что нужно потребителю;
- повышение уровня удовлетворения потребителя;
- максимальное потребление – максимальная прибыль;
- широкий ассортимент и доступность товара для потребителей.

Для претворения данных целей в жизнь предприятиям необходимо выполнять следующие задачи:

- найти различные способы соединения присущих товару (услуге) свойств с интересами потребителя и его естественными потребностями;
- определить потенциал рынка и создать эффективный продукт, способный удовлетворить спрос на рынке;
- определить сбыт продуктов путем выявления новых целевых рынков через изменение характеристик продукта;
- определить способы для сглаживания колебаний в распределении спроса по времени;
- поддерживать существующий уровень спроса;
- проводить сегментирование рынка;
- проводить политику позиционирования продукта на рынке;
- проводить маркетинговые исследования.

Существуют следующие общепринятые ключевые понятия маркетинга, представляющие собой некую логическую цепочку: нужда (потребность), желание, спрос → ценность, цена, удовлетворение → товары → обмены, отношения, соглашения → рынок → маркетинг.

Потребность (нужда) существует в виде какой-либо нехватки чего-либо. Это такие потребности, как потребность безопасности, жилья, причастность к этой группе, которые не создаются ни маркетингом, ни обществом, – эти потребности свойственны человеку.

Желание представляет собой наиболее предпочтительный способ удовлетворения возникшей нужды. При этом число потребностей весьма ограничено, а желания бесконечны и различны. Желания становятся объектом принятия решений под воздействием различных социальных институтов, например таких, как работа, школа, семья. Различие между нуждой (потребностями) и желанием может позволить дать ответ на разного рода обвинения, что сам маркетинг, собственно, и создает такие нужды.

Спрос – это некая потребность, которая подкреплена покупательной способностью потребителей. Как правило, спрос соответствует желанию потребителей приобрести какой-либо продукт. Спрос имеет следующие виды: отрицательный, отсутствие спроса, скрытый, падающий, нерегулярный, поддерживаемый, чрезмерный, нежелательный.

Цена – это стоимость товара, выраженная в деньгах. Под ценностью понимается способность товаров (услуг) удовлетворять совокупности потребностей (нужд) потребителей.

Удовлетворение определяется как состояние потребителя после сравнительной характеристики товаров и услуг с уровнем ожиданий. Существуют следующие методы оценки удовлетворения:

- книга жалоб и предложений;
- ящики пожеланий;
- клиент-призрак;
- книги рекламаций;
- анкеты;
- анализ утраченной клиентуры.

Товар должен соответствовать способности удовлетворить желания или потребности. Товар представляет собой изделие, характеризующееся рядом свойств:

- предназначается для удовлетворения определенной потребности (но может быть и мультиатрибутивным);
- приобретается покупателями по свободной цене;
- производится для продажи;
- отвечает требованиям покупателя.

Требования, которые предъявляются к товару:

1. Уровень качества.

Качество – это совокупность свойств товара или услуг, способных удовлетворить потребности в соответствии с назначением продукта.

Уровень качества должен характеризоваться показателями назначения, безопасности, надежности, экономичности и транспортабельности.

Предъявляемые требования для разных социальных групп к качеству товара или услуг могут быть различными.

2. Основные требования к товару (услуге):

- упаковка: удобство, функциональность, эстетичность, оригинальность, экологичность, низкая цена, степень воздействия на организм человека;
- многофункциональность (по возможности);
- набор сопутствующих и инструктивных материалов;
- сопоставимость цены с полезностью продукта;
- объемные и четкие нормативные требования;
- обеспечение стабильного послепродажного гарантийного обслуживания.

Обмен – это способ приобрести продукт.

Способы приобретения продукта:

- самообеспечение (натуральное хозяйство);
- попрошайничество (выпрашивание денег, продуктов посредством жалости);
- отъем с применением силы или обмана (грабеж, воровство, мошенничество);
- обмен (основной вид в реальных условиях, участие двух и более сторон в действии).

Рынок – совокупность реальных и потенциальных клиентов, желающих и способных произвести обмен, который удовлетворит потребность (нужду). Потенциал рынка, прежде всего, зависит от количества потребителей, желающих приобрести товар или услуги, при этом имеющие определенные ресурсы. На рынке действуют следующие силы:

- объекты, которые производит предприятие;
- покупатель;
- повод для покупки.

Концепции управления предприятием в условиях рынка:

- концепция совершенствования производства предусматривает систематическое обновление и модификацию применяемых технологий, оборудования, программ, диверсификацию производства, увеличение производственной мощности и т. д.;

- концепция совершенствования товара необходима для перманентного поиска в целях обновления, улучшения качества и характеристик, снижение себестоимости продукта и др.;

- концепция интенсификации коммерческих усилий направлена на преодоление сопротивления со стороны потребителя с применением различных рычагов: высокопрофессионального персонала, рекламы и других различных диапазонов действий;

- концепция социально-этичного маркетинга призвана обеспечить изучение и формирование потребностей общества с учетом сбалансированности интересов общества, покупательских потребностей и прибыли предприятий. Иными словами, не нарушать сложившиеся устои общества, менталитет и другие аспекты в противовес прибыли;

- концепция маркетинга утверждает, что лучшим средством для достижения поставленных целей является исследование, определение потребностей (нужд) рынков и обеспечение желаемого результата более эффективными способами, чем у конкурентов. Это в основе своей и изучает бенчмаркинг.

Существуют следующие принципы маркетинга:

- производство и реализация продукта должны отвечать потребностям покупателей, потенциалу предприятия и ситуации, сложившейся на рынке;

- наилучшее удовлетворение потребностей покупателей, а также соответствие художественному и техническому уровню в современных реалиях;

- нахождение на рынке в тот момент, когда есть возможность наиболее эффективно реализовать продукцию;

- перманентное обновление ассортимента продукции;

- соответствие и единство стратегии и тактики в условиях быстро меняющегося спроса.

В маркетинге присутствуют две концепции – традиционная и современная, между которыми существуют принципиальные отличия. Появились они в результате следующих изменений: если ранее маркетинг выступал в роли дополнительного инструмента, то в настоящее время стал на позиции первостепенного, так как расширилась область применения маркетинга (рис. 1).

Традиционная концепция маркетинга	Современная концепция маркетинга
Маркетинг – дополнительный инструмент (по отношению к продукции)	Маркетинг – главный инструмент (потребитель – основной капитал компании)
Ограниченное применение:	Широкое применение:
– в плане содержания (ограничивается продажей, схемами распространения товара и рекламой);	– в плане содержания (от концепции продукта до гарантийного обслуживания);
– в плане применения (некоторые потребительские товары)	– в плане применения (услуги, промышленные товары, газеты, церкви, политические партии и т. д.)

Рисунок 1. Концепции маркетинга

1.3. Операционный маркетинг. Маркетинг-микс

Операционный маркетинг – это совокупность действий, направленных на достижение поставленной цели в области объема реализации продукта, с использованием практических элементов, относящихся к понятию маркетинговая смесь (*marketing mix* – англ.) – «4P», «5P», «6P», «7P» и т. д. Перечисленные элементы в совокупности представляют комплекс маркетинга, который разрабатывается для каждой конкретной ситуации на рынке. Таким образом, умение в зависимости от рыночной обстановки правильно производить «смешивание» элементов маркетинга для выполнения поставленных задач в практической области и является фундаментом операционного маркетинга. Представим каждый элемент по отдельности:

1. **Продукт** (*product*) – проводимая политика фирмы в области товаров и услуг. Такая политика направлена на определение потребительских характеристик товаров и услуг, позиционирование, разработку линейки ассортимента, поиск способов поддержки на различных этапах жизненного цикла продукта.

2. **Цена** (*price*) – политика фирмы в ценовом диапазоне. Направлена на улучшение конкурентоспособности продукта, конечной целью такой политики является определение ценовой стратегии, конкурентной цены продукта. Мето-

дика определения уровня цен на продукт, соответствующего реалиям рынка, должна учитывать:

- спрос;
- эластичность;
- цены потенциальных и реальных конкурентов;
- издержки на производство и реализацию.

Исходя из целей ценообразования, маркетинговые подразделения должны выбрать из ряда перечисленных ниже ценовых стратегий наиболее эффективную на определенный момент:

- стратегия высоких или низких цен («снятие сливок»);
- стратегия стабильных (нестабильных) цен;
- стратегия льготных (дискриминационных) цен;
- стратегия единых или дифференцированных цен;
- разнообразные скидки и надбавки.

3. Продвижение продукта (*promotion*) предусматривает продвижение товаров (услуг) на рынке и осуществляется с помощью различных видов рекламы, персональной продажи, публицити (информации) и стимулирования сбыта через посредников, продавцов, покупателей. Стимулирование в области сбыта, как наиболее распространенный и необходимый вид продвижения на рынке товаров и услуг, включает в себя мероприятия по отношению к посредникам, покупателям, продавцам в виде разнообразных льгот и форм поощрения (лотереи, подарки, скидки, кредит, конкурсы). Реклама – главное оружие маркетинга, и ее целью является оказание помощи в реализации маркетинговых задач.

К ним относят:

- увеличение рынка;
- увеличение объемов продаж;
- выведение на рынок модифицированного или нового продукта;
- формирование позитивного имиджа фирмы и другое.

4. Следующим элементом является доставка товаров и услуг покупателям (*place*) – это сбытовая политика фирмы, она предусматривает подбор методов сбыта. Сбыт может быть прямой или косвенный – через посредников, которыми являются оптовые и розничные продавцы, дистрибьюторы, дилеры, брокеры, агенты и т. д.

Маркетинговая смесь, состоящая из 4Р, на современном этапе представляет собой уже неполный перечень, поэтому такое понятие имеет постоянную

критику, так как не отвечает современным рыночным требованиям. В связи с этим постоянно вводятся дополнительные элементы, к действующим элементам добавляются еще четыре:

5. Маркетинг отношений между участниками рынка (*people*). Данное направление еще не имеет такого широкого распространения, как, например, понятие 4P. В данный элемент входят следующие факторы, которые мы можем представить в виде цепочки (механизм взаимодействия между субъектами отношений на рынке):

- поставщики – производители – продавцы – покупатели;
- кадровая политика – потребитель – потенциальный потребитель.

Основу данного элемента представляет то, что ничего невозможно сделать без человеческих ресурсов, тем более что стратегия маркетинга направлена на удовлетворение общественных нужд. Если мы применяем термин «человеческие ресурсы», то это означает, что на современном этапе человек – это основа любого выполняемого мероприятия, и к нему предъявляются высокие требования, несмотря на серьезное развитие техники, технологий, программ. В реальных условиях управление «человеческими ресурсами» приобретает приоритетное стратегическое значение в организации. Это, прежде всего, формирование корпоративной культуры, которая должна быть ориентирована на клиента. Этот элемент весьма многогранен, и более подробно мы рассмотрим его в следующих разделах.

6. Процесс оказания услуг (*process*) – еще один их новых элементов, вошедших в маркетинговую смесь. В постиндустриальном обществе основной сектор занимает сфера услуг. Данный элемент показывает степень вовлеченности потребителей в процесс оказания услуг и производства на более высоком уровне, по сравнению с производством материально-вещественных благ. При этом в отличие от сферы материального производства оказание услуг и их потребление происходят одновременно. Другими словами, в концепции маркетинговой смеси этот элемент является связующим звеном во взаимодействии между организацией, предоставляющей услуги, и потребителем.

7. Физическое окружение услуги (*physical evidence*). Введенный элемент направлен на создание различных образов, таких как материально-вещественные объекты, визуальные образы, которые могут позволить реальному и потенциальному потребителю произвести оценку и составить прогноз о качестве предстоящей услуги. Для достижения такой цели перед предприятием

стоит задача по повышению уровня сервиса, качества обслуживания и создания на этой почве благоприятного климата (имиджа) в глазах своих реальных и потенциальных потребителей для дальнейшей деятельности организации.

8. Полученная прибыль (*profit*) – следующий элемент, который мы ранее в определении указали, но он не присутствовал в концепции «4P». Вместе с тем это один из важнейших показателей деятельности предприятия. Действующие предприятия на рынке, как правило, устремляют свои усилия на получение прибыли, которую потом направляют на различные проекты по улучшению деятельности предприятия. Это дает возможность оставаться на рынке или расширять свой сегмент. Прибыль, как правило, является источником инвестиций, наградой сотрудников за работу и др.

Основной целью операционного маркетинга является получение прибыли от реализации, а именно – применение эффективных методов продаж и минимизация издержек. В данном случае для достижения заданного объема продаж необходима трансформация в производственной и сбытовой программах для отдельных продаж. Активность в области операционного маркетинга является решающим фактором в хозяйственной деятельности предприятий, особенно на рынках, где позиции конкурентов наиболее сильны. Любой продукт, имеющий все превосходные качества, в любом случае обязан иметь для рынка приемлемую цену, доступную для покупателей при сбыте. Также продукт необходимо адаптировать к привычкам целевых покупателей, находить коммуникационную поддержку и, соответственно, отвечать их самым высоким ожиданиям – это будет способствовать его продвижению на рынке. Для выполнения перечисленных задач и необходим операционный маркетинг.

1.4. Маркетинговая среда предприятия

Основой для успешной деятельности предприятия является его внешняя и внутренняя среды. Без учета этих сред невозможно просчитать дальнейшую деятельность предприятий. **Маркетинговая среда предприятия** – определенная совокупность субъектов и различных сил, находящихся за пределами организации и оказывающих воздействие на ее возможности поддерживать и устанавливать с целевой аудиторией взаимовыгодные отношения сотрудничества.

Маркетинговое окружение предприятия подразделяется на две среды:

- внутренняя;
- внешняя.

1.4.1. Внутренняя среда предприятия

Внутренняя среда предприятия является основой его успешного функционирования, характеризует его потенциал: производственные, финансовые, маркетинговые возможности. Сущность маркетингового управления заключается в приспособлении организации к перманентным изменениям во внешней среде с учетом внутреннего потенциала. А это порой бывает очень трудно сделать при наличии, например, непрофессионального личного состава.

Как мы уже поняли, во внутреннюю среду предприятия входят следующие элементы:

- персонал (количество, квалификация, навыки работы, компетентность, возраст, образование, стаж, руководство и др.);

- финансы (собственные и заемные источники, дебиторская и кредиторская задолженность, налогообложение, управление финансовыми потоками, успешная работа на рынке ценных бумаг и др.);

- технологии (своевременное их изменение, ноу-хау, патенты, разработки, инновационные идеи и др.);

- основные средства (подразделяются на две части):

- а) стоимостью до 40 тыс. руб., списываются сразу при поступлении в производство;

- б) стоимостью более 40 тыс. руб., списываются по мере износа (амортизация). К этим средствам относятся здания, сооружения, оборудование, машины и др.;

- оборотные средства (материалы, поступающие в производство и принимающие в производственном цикле один оборот: сырье, энергия, горючесмазочные материалы и др.);

- маркетинг (умение и опыт работы предприятия на рынке, имидж предприятия, маркетинговые исследования, концепции и др.).

Это неполный перечень элементов, входящих во внутреннюю среду, наиболее полно он рассмотрен в прилагаемых источниках литературы в данном издании.

1.4.2. Внешняя среда предприятия

Внешняя среда предприятия представляет собой факторы, явления и силы, находящиеся за пределами предприятия и оказывающие непосредственное воздействие на его деятельность.

Внешняя маркетинговая среда предприятия подразделяется на две среды (рис. 2):

- микросреда;
- макросреда.



Рисунок 2. Макросреда и микросреда предприятия

Внешняя микросреда (прямое воздействие на предприятие) представляет совокупность факторов, субъектов, сил, явлений, непосредственно влияющих на возможности предприятия успешно действовать на рынке. В состав микросреды предприятия входят:

– конкуренты (прямые и потенциальные) – предприятия выпускающие продукты-аналоги на тех же сегментах или могут выйти на них с теми же продуктами;

– поставщики – в их задачи входит обеспечение предприятий различными ресурсами, например материальными, интеллектуальными;

– посредники – физические лица, предприятия, продвигающие, доставляющие, продающие продукцию предприятия. Различают маркетинговых, торговых, финансовых и логистических посредников;

– потребители – физические лица, предприятия, готовые приобрести выпускаемый продукт, находящийся на рынке;

– контактные аудитории – органы власти и управления (федеральные, региональные, местного самоуправления, средства массовой информации, партии, профсоюзные организации и др. По статистике таких структур более 160);

– маркетинговые исследования – современный инструмент, применяемый для успешного продвижения предприятий на рынке, представляющий собой основу бенчмаркинга.

Внешняя макросреда (косвенное воздействие на предприятие) включает совокупность факторов, влияющих на возможность организации успешно действовать на рынке, и также распространяется на всю среду. В состав макросреды предприятия входят следующие факторы:

– политические – стабильность власти на всех уровнях, четкая и прозрачная политика властных структур, защита в правовом поле и др.;

– законодательные – мощная и структурированная законодательно-нормативная база, регламентирующая деятельность всех институтов, для осуществления эффективного функционирования организаций;

– экономические – отражают экономическую составляющую на макро-, макро-, мезо- и микроуровнях. Основными являются макропоказатели – темпы развития экономики, доходы населения, инфляция, безработица, ставки рефинансирования, налогообложение и др.;

– социальные – расслоение по степени доходов среди населения. Для Российской Федерации оно слишком велико, так как расслоение составляет более чем 1 к 17, а по стандартам МОТ не может быть больше чем 1 к 10;

– технические – воздействие на деятельность организаций посредством научно-технического прогресса. Умение быстро принимать на вооружение последние достижения НТП;

– демографические – численность населения среды, где функционирует предприятие, темпы роста и смертности, гендерный состав и политика;

– культурные – менталитет людских ресурсов, традиции и приверженность к тем или иным ценностям, развитие образования, воспитанность, организационная и потребительская культура и др.;

– природные – отражают состояние окружающей среды, наличие ресурсов, климат, географическое расположение, развитость системы государственного контроля и др.

1.4.3. Контролируемые и неконтролируемые факторы, воздействующие на деятельность предприятия

К числу контролируемых факторов относятся такие, которые непосредственно управляются предприятием и ее сотрудниками. Основные взаимосвязанные решения, как правило, принимаются высшим руководством, но для специалистов по маркетингу важными будут следующие:

– роль маркетинга (установление его функции и встраивание его в общую деятельность предприятия);

– область деятельности (общая категория продуктов, границы деятельности, функции и т. д.);

– общность целей (задачи, которые попадают под количественное измерение);

– корпоративная культура (единство системы ценностей, норм и правил, психофизиологический климат и т. д.);

– роль ряда других функций в области предпринимательства их взаимосвязи и взаимодействия с маркетингом.

После того как руководство определит и установит свои цели, специалисты по маркетингу начинают разработку собственной системы контролируемых факторов. Вот одни из основных элементов, которыми управляют специалисты по маркетингу:

- выбор целевого рынка (потенциал, характеристики, барьеры для входа, конкуренты и т. д.);
- цели маркетинга с ориентацией на потребителя (имидж, образ, сбыт, дифференциация, позиционирование и т. д.);
- структура маркетинга (сочетание его элементов для достижения установленных целей и удовлетворения потребностей рынка);
- организация и контроль маркетинга (виды, типы и т. д.).

Неконтролируемые факторы представляют собой совокупность внешних сил, не зависящих от воли организации (внешняя макросреда). Таким образом, в совокупности эти факторы и силы и составляют стратегию маркетинга (рис. 3).

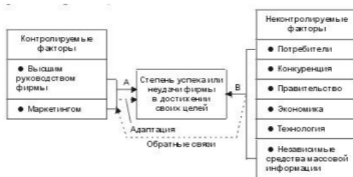


Рисунок 3. Стратегия маркетинга предприятия

Коммуникативные связи с рынком предприятие непосредственно осуществляет через любые маркетинговые средства (рис. 4).

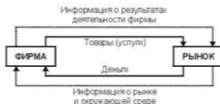


Рисунок 4. Система связей маркетинга

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия маркетинга.
2. Что представляет собой маркетинг?
3. Что собой представляет понятие «marketing-mix»?
4. Назовите составляющие «marketing-mix».
5. Назовите внешние факторы и внутренние силы, влияющие на деятельность предприятия.

Основная литература

1. Акулич, И. Л. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / И.Л. Акулич— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2014.— 544 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Пичурин, И. И. Основы маркетинга. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8110.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

3. Черченко, Н.В. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы / Н.В. Черченко— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28170.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Эриашвили, Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, А.В. Коротков, И.М. Синяева— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 463 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10488.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Тема 2. Теоретические и методологические основы бенчмаркинга

2.1. Сущность и понятие бенчмаркинга

Западные специалисты в области маркетинга поставили процесс перенимания чужого опыта на научную основу, подвели под данный процесс емкую теоретическую базу, и тем самым выделили новую дисциплину под названием – бенчмаркинг (*benchmark*) или бенчмаркинг. Термин «бенчмаркинг» не имеет дословного перевода с английского языка. «Бенчмаркинг» является производным от англ. слов *bench* (уровень, высота) и *mark* (отметка) и имеет разное толкование: эталонное сравнение, «опорная отметка. Бенчмарк – это термин, который использовался землемерами, они пользовались «бенчмарками как исходными метками для начала отсчета расстояний для определения границ участков.

Бенчмаркинг – это определенное понятие, которое обладает способностью, количеством и качеством быть использованным как некий эталон или стандарт при сопоставлении с другими объектами или предметами (явлениями, процессами, показателями, действиями и др.). Бенчмаркинг – это систематическая деятельность, направленная на систематический поиск, исследование, анализ, оценку и обучение на лучших примерах других предприятий независимо от того, работают ли данные предприятия в этом сегменте или являются конкурентами.

В современных условиях данное направление маркетинговой деятельности очень часто рассматривается как важнейшее условие успешного развития и процветания предприятия. **Бенчмаркинг есть «искусство перенимания чужого положительного опыта» с трансформацией его в деятельность своей фирмы и является продуктом эволюции концепции конкурентоспособности.**

В современных реалиях, когда рынок все больше глобализируется и ужесточается конкуренция на всех сегментах, роль бенчмаркинга все больше возрастает. Предприятия, берущие на вооружение современные методы исследования, направленные на выявление негативных и положительных тенденций, имеют все шансы на лидерство. Знание теоретических основ маркетинга, без

которых невозможно достичь практических успехов на рынке, становится все более актуальным.

Бенчмаркингу присущ поиск лучших методов, непрерывный поиск инновационных идей, необходимых для усовершенствования деятельности предприятия. Бенчмаркинг представляет собой современную технологию определения оптимального способа ведения бизнеса с целью повышения эффективности управления предприятием.

Такой технологией необходимо воспользоваться тем, кто не делает только ставку на гениальность своих сотрудников, а, наоборот, предпринимает все возможные попытки овладеть наилучшими приемами конкурентов в своем и чужих сегментах. Бенчмаркинг занимается формированием конкурентных преимуществ, особенно в той продуктовой части, которая является «лицом» предприятия. Эта технология имеет тенденцию на выявление выбора потребителя по отношению к товарам и услугам, которые являются конкурентами. Потребители расставляют приоритеты и устанавливают, какой продукт лучше или хуже. Это важно для предприятия, так как потребители с точки зрения современного маркетинга являются основным капиталом предприятия. Систематизация бенчмаркинг-данных может позволить найти элементарные решения для модификации продукта или изменения отношения к нему, позволяющие прийти к коммерческому успеху (изменение окраски здания снаружи, цвета упаковки, пунктов реализации продукции и др.). Главная задача бенчмаркинга – это возможность найти особую, уникальную особенность продукта, которую впоследствии могут положительно оценить будущие клиенты.

Таким образом, бенчмаркинг представляет собой систематическую исследовательскую деятельность, ориентированную на постоянный поиск, исследование, оценку лучших предприятий независимо от сферы бизнеса, конкуренции, географического положения с последующим внедрением полученных новаций в деятельность своей организации.

Бенчмаркинг направлен в первую очередь на обнаружение того, что другие умеют делать лучше нас, с последующим изучением, усовершенствованием и применением выявленных методов работы в других организациях. Это можно в некоторой форме сравнить с промышленным шпионажем, который является испытанным и апробированным оружием, направленным на изучение лучшего у других. Но это уже совсем не так, ввиду того что на рубеже 70-х гг. XX в.

многие предприятия, столкнувшись с ужесточением конкуренции, ростом объема производства, открытостью экономики, глобализацией, начали развивать теорию, в основу которой и было положено исследование и сравнение деятельности не только фирм конкурентов, но и лучших предприятий из других отраслей. Информация о лучших фирмах и ее продукции стала более доступной, ее можно было найти в различных источниках. Предприятия начали обучаться квантификации различий в управлении организациями. В результате этого разработанные концепции и методы позволили снизить издержки, оптимизировать структуру, выбрать более верную стратегию деятельности, увеличить прибыль.

Термин бенчмаркинг впервые появился, как мы уже сказали ранее, в США, разработки начались в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджского университета. Эта организация известна своей исследовательской и консалтинговой деятельностью в Европе под названием как PIMS (влияние маркетинговой стратегии на прибыль предприятия). Разработки организации показали, что для нахождения эффективного решения в области конкуренции необходимо обнаружение, изучение и использование опыта предприятий лидеров, добившихся высоких результатов в различных областях своей деятельности.

Так, в 1979 г. американское предприятие «Ксерокс» приступило к проекту Бенчмаркинг конкурентоспособности, впоследствии имевшему большой успех. Проект был направлен на анализ издержек и качества выпускаемых компанией продуктов по сравнению с японскими аналогами.

Впоследствии бенчмаркинг получил серьезное распространение среди специалистов по маркетингу в США. Философия бенчмаркинга стала использоваться в различных известных фирмах, таких как Motorola, HP, Dupont, Chase и других и теперь по праву считается наиболее эффективным направлением консалтинга.

В современных реалиях бенчмаркинг, переживая бурное развитие, рассматривается как процесс перманентного исследования наилучших практических данных, которые определяют наилучшую характеристику конкурентоспособности.

Таким образом, преимущества бенчмаркинга состоят в том, что маркетинговые и производственные функции становятся высоко управляемыми в ре-

зультате исследования лучших достижений конкурентов или предприятий, не относящихся к вашему сегменту, и внедрения лучших методов, технологий на своем. Это в свою очередь приводит к расширению бизнеса, повышению прибыли, снижению издержек и, самое главное, улучшению качества продукта, что ведет к наилучшему удовлетворению потребностей покупателей.

2.2. Цель и задачи бенчмаркинга

Цель бенчмаркинга состоит в проведении исследования, направленного на выявление наилучших сторон обследуемых предприятий-лидеров с помощью различных методов с последующей возможностью перенести в деятельность своего предприятия, с надежным установлением вероятного успеха на рынке.

В рамках исследования бенчмаркинг не является чем-то новым: наоборот, он уже осуществлялся в рамках конкурентного анализа, но при этом бенчмаркинг является более формализованной, упорядоченной и детализированной функцией, чем, например, тот же подход конкурентного анализа или метода. Бенчмаркинг является необходимой функцией успеха каждого предприятия. Бенчмаркинг используется широко предприятиями-лидерами в разных странах, в том числе и в России.

Использование бенчмаркинга по своей сущности является многонаправленным. Он применяется в маркетинге, менеджменте персонала, финансовом менеджменте, логистике, производственном менеджменте, стратегическом менеджменте и маркетинге, то есть по отношению к организации бенчмаркинг задействован во всех сферах и направлениях его деятельности.

С одной стороны, он позволяет руководству предприятий своевременно выявлять отклонения в области издержек, сбыта, производства, продвижения, ценообразования, качества, а также на каких позициях находится организация по сравнению с конкурентами или с другими предприятиями, работающими в других сегментах. При этом обнаруженные проблемы конкретизируются и трансформируются в новые качественные точки роста.

С другой стороны, в логистике бенчмаркинг позволяет в кратчайшие сроки и с наименьшими издержками выяснить проблемные точки в сферах, логи-

стических системах, близко расположенных к потребителю, по выполнению заявок и транспортировке грузов.

Бенчмаркинг также является перманентным процессом, направленным на соответствие конкурентности и обязательной победой над ней же. В границах бенчмаркинга функции предпринимательства систематически анализируются как непрерывные процессы, создающие продукт и продвигающие его на целевой рынок. Но несмотря на то что сфера применения бенчмаркинга подразумевает разработку стратегии, управленческие функции и операции, все же главным источником информации был и остается потребитель. Именно он предоставляет сведения о рынке, конкурентах, лучших компаниях.

Бенчмаркинг позиционируется и как способ оценки целей работы и стратегий в сравнении с предприятиями-лидерами для гарантированного долгосрочного устойчивого положения на рынке в качестве лидера.

В условиях глобализации бенчмаркинг направлен на обеспечение конкурентоспособности и представляет собой процесс перманентного и непрерывного исследования: оценки процессов организации с последующим сравнением с процессами предприятий-лидеров в различных сегментах как на местных рынках, так и зарубежных, с целью получения необходимой информации, обязательной для усовершенствования собственной характеристики организации. В первую очередь здесь необходимо произвести сравнение результатов.

Главными или центральными вопросами бенчмаркинга являются:

- какое предприятие является главным конкурентом или лидером в другой отрасли;
- по каким причинам собственное предприятие не является лидером;
- что стало основой возвышения конкурирующей фирмы или лидера в другой отрасли;
- какие мероприятия необходимо провести на предприятии для улучшения положения;
- какие силы и ресурсы необходимы для проведения поставленной задачи для выхода в лидеры;
- как внедрить выполненный проект.

Для осуществления бенчмаркинговой стратегии создаются команды, состоящие из специалистов узкой специализации. Подбор специалистов должен осуществляться с учетом его компетентности, креативности, ориентации на

ценности, коммуникабельности, работы с потребителями, культуры, знаний новейших технологий.

В разных источниках бенчмаркинг рассматривают как совокупность управленческих инструментов, управление качеством, обучение на основе сравнений, измерение удовлетворенности потребителей, маркетинговое исследование. Для проведения бенчмаркинга, безусловно, необходимы доказательства для его применения.

Единого мнения в значении бенчмаркинга среди специалистов нет, существует и такое мнение, что бенчмаркинг означает перенимание методов управления у лидеров, которые наиболее успешно, по сравнению с другими, работают на рынке.

Но, несмотря на это, бенчмаркинг нашел распространенное применение при выполнении исследований отдельных управленческих процедур (принятие решений). Выполненные исследования выявили, например, сорок пять методов, на основе которых предприятия-лидеры принимают окончательные решения в области научных исследований. Вообще XXI век – это, прежде всего, глубокие и постоянные научные исследования, и без них уже трудно себе представить деятельность предприятий-лидеров.

Задачи бенчмаркинга показаны на рис. 1.1. Они дают нам понять, насколько он может решить маркетинговые задачи, обеспечивая предприятие информацией, которая необходима для усовершенствования его деятельности.

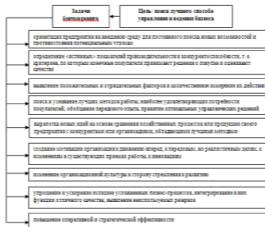


Рисунок 1.1 Классификация задач бенчмаркинга

Ранее мы уже обозначили вопросы бенчмаркинга и провели классификацию задач, как стать лучшим в своем сегменте. Для решения этих вопросов необходимо поставить конкретные задачи, позволяющие это выполнить.

К основным задачам бенчмаркинга относятся:

- 1) определение места предприятия и его конкурентных преимуществ на рынке;
- 2) проведение стратегического анализа ситуации;
- 3) проведение анализа хозяйственного портфеля;
- 4) выработка стратегии развития предприятия;
- 5) изменение корпоративной культуры;
- 6) выявление лучших сторон;
- 7) разработка направлений по улучшению качества продукта;
- 8) перманентное совершенствование финансовых, организационных, технических структур;
- 9) разработка концепции совершенствования производства или товара;
- 10) разработка инновационных проектов;
- 11) сбор информации из открытых и доступных источников легальным и этически приемлемым способом;
- 12) другие.

В результате решения поставленных задач предприятие должно добиться следующих результатов:

- претворение разработанного проекта;
- улучшение бизнеса собственного предприятия;
- получить стратегическое преимущество;
- вывести предприятие в лидеры.

Можно идти по пути подражания, но такие последователи не имеют будущего. Те, кто идет коротким и легким путем, не оставляют след в душе покупателя. Типичные примеры таких подражателей: «Ашанчик», «Абибас», «Пансоник», «Икея+» и др.

Таким образом, бенчмаркинг систематически развивает анализ конкурентоспособности, и он ограничивается исследованием лидеров-конкурентов или лидеров в других отраслях – их продукта, издержек и технологий, процессов, финансовых, логистических и других показателей, отношений с внешней средой. Задача бенчмаркинга – произвести сравнение и анализ, выявить различия и пути их преодоления и выйти в лидеры.

2.3. Этапы проведения бенчмаркинга

Рождение и развитие бенчмаркинга было обусловлено острой необходимостью в связи с ужесточением конкурентной борьбы развернувшейся с середины 70-х гг. прошлого столетия. Требования покупателей систематически растут, и угроза их потери вынуждает предприятия более глубоко и комплексно исследовать рынок с целью не столько выживаемости на рынке, а сколько усиления своей роли.

В связи с увеличением производительности труда на рынках начинает увеличиваться количество предлагаемого продукта. Если раньше, особенно после окончания Второй мировой войны, ощущался недостаток продукции по всем направлениям, то к 70-м гг. XX в. в развитых странах начал образовываться их излишек.

Такая ситуация заставила производителей изменить свою стратегию «покупатель все возьмет». Конкретно цепочка проведения бенчмаркинга рассмотрена на рисунке 1.2.

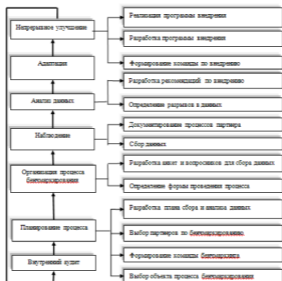


Рисунок 1.2 Модель процесса конкурентно-интеграционного бенчмаркинга

Основным направлением, которое могло бы изменить свое отношение покупателей к продукту, могла стать реализация требований, выдвигаемых к их качеству.

Изменения отношения к качеству предусматривают следующие этапы.

Первый этап – инспекция, он направлен на проверку качества готового продукта. Основной акцент при такой политике делался на вложение средств в создание специальных групп, задачей которых было системное совершенствование качества.

Как уже ранее упоминали, в СССР эти группы представляли отделы технического контроля (ОТК). Такие отделы имелись при каждом предприятии и наделялись широкими полномочиями. Порой это приводило к конфликтной ситуации между выпускающими продукцию подразделениями и отделами технического контроля. Подразделения такого направления существовали и в развитых капиталистических странах – ФРГ, США, Японии, Великобритании и др.

Принцип такой работы был прост. Первое техническое освидетельствование, проверку качества производили специалисты ОТК и записывали после этого результаты в паспорт либо составляли пояснительную записку о пригодности продукта.

Но такой принцип не полностью устранял недостатки, появлявшиеся во время производства, в нем не было определенной комбинированности. Происходило совершенствование систем качества, но не было бенчмаркинга, который как раз и охватывает разные звенья производства.

Отделы технического контроля и качества носят технократический подход, а необходим многоукладный, основной результат – качество продукта. Такой подход позволяет отслеживать качество продукта на своем производстве, но это будет всего лишь частичным продуктовым бенчмаркингом, так как предполагает только сравнение своего продукта с продуктом конкурента, но в условиях рынка этого недостаточно для нахождения предприятия в числе лидеров. Но в общей картине такие группы позволяют проводить наблюдение практически во всех звеньях производства. Задача подразделений – это строгое выполнение утвержденного технологического процесса и систематический контроль соблюдения технологической дисциплины. Это является важнейшей функцией *отдела технического контроля предприятия*. От правильной организации этой работы во многом зависит обеспечение высокого качества выпускаемого предприятием продукта.

Второй этап направлен на усиление контроля качества на предприятии. На предприятиях начинают внедрять системы менеджмента качества (СМК). *Система менеджмента качества* – представляет собой совокупность ресурсов, организационной структуры, процессов, различных методик, инструкций, положений, направленных на общее руководство качеством.

СМК предназначена для перманентного улучшения деятельности предприятия с целью повышения его конкурентоспособности и выведения в лидеры на рынке и является частью системы менеджмента качества. Примером таких систем являются ISO 9000, ISO 9001.

Базовая структура СМК для эффективного управления бизнес-процессом и удовлетворения требований клиентов:

- обзор;
- преимущества;
- обучение;
- сертификация.

На современном этапе предприятия стремятся улучшить свою деятельность, повысить конкурентоспособность, увеличить долю рынка, более эффективно управлять рисками или повышать степень удовлетворенности потребителей. Система менеджмента качества позволяет обеспечить необходимую структуру для контроля и улучшения показателей в любой выбранной области.

ISO 9001 является одним из наиболее известных в мире стандартов на построение системы менеджмента качества и используется более чем 800- тыс. предприятий в 161 стране мира.

СМК позволяет обеспечить успех предприятиям любого типа благодаря повышению степени удовлетворенности потребителей, мотивации персонала и постоянному улучшению.

ISO 9001 является одним из стандартов, на базе которого создается система менеджмента качества. Данная серия стандартов рассчитана на то, чтобы оказать помощь в выявлении лучшего в предприятии, тем самым обеспечивая серьезное понимание протекающих процессов производства продукта для клиентов. К самой серии ISO 9000 относят следующие нижеперечисленные стандарты:

– ISO 9000 – предлагаемый стандарт представляет положения, термины и определения, на которых формируются СМК;

– ISO 9001 – требования. В этом стандарте устанавливаются критерии, которые предъявляются к СМК, внедряемым в соответствии со стандартом. Данные требования являются обязательными для выполнения при сертификации СМК;

– ISO 9004 представляет рекомендации по улучшению деятельности организации. Такой стандарт базируется на восьми основополагающих принципах менеджмента качества. Стандарт является основной базой для дальнейшей оптимизации СМК после получения регистрации, оптимизации деятельности на постоянной основе и общего управления организацией.

Серия ISO 9000 может применяться к любому предприятию, стремящемуся оптимизировать методы управления и рабочие процессы, вне зависимости от ее масштаба или отрасли. Инвестированные в СМК средства позволят обеспечить наивысшую отдачу на тех предприятиях, которые готовы к адаптации такой системы в рамках всего предприятия, а не в отдельных подразделениях или структурах.

Кроме этого, стандарт ISO 9001 совместим с рядом других стандартов, направленных на качество, к таким можно отнести:

– OHSAS 18001 – система управления охраной труда и производственной безопасностью;

– ISO 14001 – система экологического менеджмента.

СМК направлены в полной мере использовать преимущества системы менеджмента качества, чтобы полностью раскрыть потенциал организации.

Третий этап знаменует возникновение межфирменных и внутрифирменных партнерских отношений и кооперации, представляет собой бенчмаркинг конкурентоспособности. На данном этапе возникают новые конкурентные отношения на внутрифирменном уровне.

На внутрифирменном уровне начинают устанавливаться конкурентные отношения с далеко идущими последствиями. Например, отделы кадров постепенно трансформируются в подразделения по управлению персоналом и вбирают в себя отделы труда и заработной платы, которые ранее относились к бухгалтерии. Финансовый менеджмент, получивший широкое направление, подчиняет бухгалтерию и т. д.

На этом этапе убираются противоречия, недопонимания во взаимоотношениях, которые могут привести к ухудшению управляемости предприятия,

негативно влияя на эффективность предприятия. Партнерство, слияние, кооперация позволяют проводить более эффективный информационный обмен между структурными подразделениями предприятия.

Такая же ситуация складывается и на межфирменном уровне, но здесь в понятие «конкуренция» вкладывается инновационная составляющая – взаимодействие. В условиях нарастающей глобализации, ужесточения конкуренции, возрастания потребительских требований именно соперничество и взаимодействие становится новой панацеей для удовлетворения потребностей общества и, соответственно, захвата лидерства на рынке.

Четвертый этап представляет монолитную организацию, представляющую единый слитный механизм. Принятие решения происходит после объемного сбора информации, тщательной обработки, по возможности «пилотной» обкатки. Этот этап знаменуется применением стратегического бенчмаркинга. На основе различных разработок возникает синергизм или эффект масштаба.

Синергизм (греч. *συνεργία* – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. *σύν* – вместе, греч. *ἔργον* – дело, работа, труд, действие) – представляет собой суммирующий эффект взаимодействия двух и более факторов, позиционирующийся тем, что их работа будет значительно превосходить эффект любого фактора в отдельности. Например, соединение действий разных отделов или предприятий в единое целое позволит дать результат выше, чем они дали бы каждый в отдельности. До проведения такого мероприятия организация получала прибыль не более 100 000 руб., после проведения – прибыль 1 млн руб.

По такому же сценарию происходит действие эффекта масштаба. Разработан он был в середине 50-х гг. прошлого столетия и позволяет увеличить прибыль предприятия на 30%. Такой эффект предполагает слияние предприятий или подразделений.

Современный пятый этап представляет собой применение глобального бенчмаркинга. Основой его является международная кооперация, международные обмены, соединение различных национальных процессов. На рынке начинается серьезная конкуренция между транснациональными компаниями, организациями, государствами. Примером могут служить «ТНК ВР», ОАО «Газпром», ВТО, БРИКС и прочие.

2.4. Эволюция бенчмаркинга

Бенчмаркинг, как любая дисциплина, прошел и проходит эволюционные этапы своего развития. Принято подразделять развитие бенчмаркинга на поколения, которых на современном этапе насчитывается пять. Эволюция бенчмаркинга (бенчмаркинга) представлена на рис. 5.



Рисунок 5. Эволюция бенчмаркинга (бенчмаркинга)

Первое поколение бенчмаркинга позиционируется как ретроспективный анализ или реинжиниринг продукта.

Ретроспективный анализ (от лат. *retro* – назад и *specio* – смотрю) представляет собой изучение тенденций, сложившихся за определенные промежутки времени, необходимые для исследования. Смысл **данного анализа** заключается в том, что он позволяет дать:

- более полную характеристику исследуемого процесса в статике;
- в динамике за прошедший выбранный период.

В качестве первичной документации применяется:

- бухгалтерская отчетность (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении капитала и др.);
- финансовая отчетность;
- отчетность по персоналу;
- техническая отчетность;
- прочая отчетность.

Рейнжиниринг – это совокупность различных средств, методов, технологий, процессов, предназначенных для радикального улучшения деятельности предприятия. Для этого проводятся анализ и различные изменения сложившихся процессов в деятельности предприятия. С этой целью для получения серьезных улучшений фактических показателей деятельности организации рейнжиниринг обязан провести фундаментальное изменение сложившихся бизнес-процессов. Применение рейнжиниринга предполагает использование инновационной стратегии в процессе формирования. Рейнжиниринг носит инновационный характер, так как предусматривает внедрение новаций, направленных на внедрение нового в производство.

Рейнжиниринг рассматривается с двух позиций:

- метод управления инновационной деятельностью предприятия;
- инструмент разработки инновационной стратегии (прорывные технологии).

Объектом рейнжиниринга является технология проектирования и реализация бизнес-процесса.

Как метод управления рейнжиниринг включает в себя взаимосвязанные процессы:

- прямой инжиниринг, направленный на синтез совершенно новой конкурентной стратегии предприятия; основу такого процесса составляют инновационные процессы;
- обратный инжиниринг. Направлен на анализ фактической стратегии, состоит в анализе, диагностике предприятия.

В совокупности они представляют собой инвестиционный проект, который имеет инновационную направленность.

Бенчмаркинг конкурентоспособности представляет собой процесс второго поколения. Он начал развиваться как наука в 1976–1986 гг. Данное направление получило распространение благодаря исследованиям компании «Хегох».

В эти годы компания «Хегох» резко снизила обороты на рынке копировальных аппаратов. Изучив опыт «Fuji», а также технические характеристики

продуктов конкурентов в отрасли, компания провела ряд мероприятий по улучшению своей деятельности. В результате таких мероприятий доля продукции «Хегох» на рынке серьезно возросла. Перманентное сравнение с тех пор стало обязательной стратегией компании.

Бенчмаркинг конкурентоспособности является в современных реалиях и для российских компаний таким же оружием. Более того, на многих отечественных предприятиях разработаны свои передовые, революционные мероприятия. Для обучения на таких предприятиях приезжают иностранные специалисты.

Примером таких предприятий в России являются:

- Курганский НИИ имени Илизарова;
- ОАО «Газпром»;
- ОАО «Сургутнефтегазпром»;
- аэропорт «Домодедово»;
- и многие другие предприятия.

Третье поколение бенчмаркинга начинает развиваться в 1982–1986 гг., в данном направлении предприятия-исследователи начинают изучать лидеров на рынке, находящихся вне их сектора деятельности.

Такое поколение предполагает более емкое исследование предприятий, находящихся на рынке, независимо от вида деятельности. Такое исследование позволяет узнать деятельность не столько конкурентов, а сколько предприятий-лидеров, работающих в других сегментах, о которых мало или ничего не известно. В этом направлении действуют фактически все предприятия, находящиеся на рынке.

Стратегический бенчмаркинг представляет собой четвертое поколение и предусматривает перманентный процесс, направленный на анализ альтернативных направлений, совершенствование технологий и производства, реализацию стратегий на фундаментальной основе исследования новационных и успешных стратегий предприятий-лидеров на рынке.

На современном пятом этапе большое распространение получает новый вид – глобальный бенчмаркинг. Глобализация экономики диктует свои правила игры, и здесь процесс запускается уже не только на микроуровне, но и на мезо-, макроуровне: транснациональные компании, субъекты, государства.

В настоящее время существует множество видов бенчмаркинга, и их все больше прибавляется. Вот лишь некоторые из них, которые мы подробно рассмотрим в других главах:

- внутренний бенчмаркинг;
- функциональный бенчмаркинг;
- бенчмаркинг процесса;
- общий бенчмаркинг;
- бенчмаркинг издержек;
- бенчмаркинг характеристик;
- бенчмаркинг клиента (потребителя);
- ассоциативный бенчмаркинг;
- другие.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение бенчмаркингу.
2. Какие виды бенчмаркинга вы можете назвать?
3. Что представляет собой реинжиниринг?
4. Главные вопросы бенчмаркинга?

Основная литература

1. Чернопяттов, А. М. Функционирование финансового механизма предприятия: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений.– С.: Издательство «Советская типография», 2012. – 270 с.

Дополнительная литература

2. Павлов, К. Приверженность делу и клиентам – ключ к успеху завтра и уже сегодня // Управление персоналом. – 2013. – № 9. – С. 69–72.

3. Мешкова, М. А. Календарь построения успешного бизнеса как инновационная форма развития профессиональной компетенции специалиста // Высшее образование сегодня. – 2013. – № 4 – С. 37–40. – фот.

4. Буркина, М. М. Анализ методов принятия маркетинговых решений предпринимательской структурой в сфере туризма // Вестник Национальной академии туризма. – 2013. – № 1 – С. 28–30. Библиогр.: с. 30 (6 назв.).

5. Молдажанов, М. Б. Маркетинговые инновации как фактор повышения эффективности туристско-рекреационного потенциала Восточно-Казахстанской области // Вестник Национальной академии туризма. – 2013. – № 1 – С. 60–62. – Библиогр.: с. 62 (9 назв.). – 1 фот., 1 табл.

Тема 3. Структура и функционирование бенчмаркинга

3.1. Объект и предмет исследования бенчмаркинга

Объект представляет собой явление или процесс, который порождает проблемную ситуацию и избранные для детального изучения. Формулировка объекта является важной частью или этапом исследования, и выбор – не пустая формальность. Нечеткий или неправильный подбор и выбор объекта исследования влечет за собой серьезные и грубые методологические ошибки. Неправильная установка объекта исследования, как правило, переходит в другой объект, что не даст возможности достичь поставленной цели.

После объекта формулируется предмет исследования, под ним фокусируется то, что должно находиться в рамках объекта. В основном это та сторона, точка зрения или какой-нибудь аспект, с которой познается целостный объект, позиционируя при этом основные и наиболее необходимые (с позиций выбора вектора исследования) признаки объекта. При этом выбранный объект может стать предметом совершенно разных исследований или научных направлений.

При формулировании предмета исследования следует знать, что он должен совпадать с тематикой исследования. Объект и предмет исследования являются категориями научного процесса и поэтому имеют соотношение между собой как частное и общее. В объекте необходимо выделить ту его часть, которая потом будет служить предметом исследования. Именно на это и должно быть направлено внимание предприятия-исследователя.

Объектом исследования в бенчмаркинге является предприятие-лидер и его структурные подразделения, успешно функционирующее на рынке и имеющее постоянный рост в различных сферах деятельности.

Определение объекта бенчмаркинга представляет собой один из важных этапов. От того, насколько грамотны, взвешены, проанализированы ваши подходы к выявлению объекта исследования, и будет в дальнейшем зависеть окончательный результат.

На этом этапе необходимо установить:

– потребность предприятия в изменении в своей деятельности с целью улучшения своих позиций на рынке. Вопрос очень серьезный, так как от него и будет зависеть дальнейшая судьба бенчмаркинговых исследований. Возможно,

надо будет брать тайм-аут для некоторого отдыха или накопления ресурсов и других аспектов. Главный вопрос – какой цели мы при этом добиваемся и какие приоритеты перед нами стоят;

– необходимость проведения аудита и ревизии деятельности собственного предприятия и глубину исследования внутренней среды предприятия.

После выполнения данной процедуры следует перейти к следующему этапу, на котором необходимо выбрать, какие внешние факторы и силы нас будут интересовать. Составить план и сделать расстановку факторов и сил по степени значимости.

Затем провести тщательный отбор интересующих нас предприятий на предмет их эталонности для нас и рынка. Подбор осуществляется независимо от того, являются ли такие предприятия конкурентами или нет. В случае отбора и составления списка предприятий-лидеров необходимо установить различные контакты с ними на предмет исследования.

Последующим шагом будет установка критериев оценки исследуемых предметов с помощью собранной первичной и вторичной информации и при этом тщательно проверенной, исключающей ложную, незитичную и другие негативные виды информации. Оставшуюся информацию классифицируем по признакам, структурируем, систематизируем, производим оценку достижения цели и просчитываем будущий результат.

Предметом исследования бенчмаркинга являются продукты, технологии, функции, стратегии, различные процессы предприятий-лидеров.

Выбор объектов и предметов бенчмаркингového исследования определяется стратегией руководства и сотрудниками предприятия. Политика выбора строится исходя из факторов, наиболее сильно интересующих и важных, которые могут позволить предприятию улучшить конкурентные позиции на рынке и вывести в лидеры. Для этого необходимо провести тщательный анализ рынка, выявить ярко выраженных лидеров в различных отраслях.

При принятии решения об исследовании какого-либо объекта, предмета необходимо для достижения успеха установить определенные рамки. В противном случае они могут стать размытыми и не только не принести ожидаемый положительный результат, но и нанести вред, ведущий к ухудшению деятельности предприятия-исследователя. Сами факторы успеха, которые позволят определить данный процесс, можно разбить на две группы:

- 1) объективные факторы:
 - а) грамотный выбор объекта исследования;
 - б) определение цели, границ исследования и постановка задач;
 - в) ресурсы (финансовые, материальные, человеческие, временные, технологические и др.);
 - г) структурирование требований;
 - д) установка стандартов качества;
 - е) прочие факторы;
- 2) субъективные факторы:
 - а) психофизиологический климат в коллективе;
 - б) профессионализм сотрудников;
 - в) креативность сотрудников;
 - г) мотивация сотрудников;
 - д) этичность при сборе информации;
 - е) прочие факторы.

Все перечисленные факторы не представляют собой полный набор и поэтому дополняются. Особую важность здесь имеет настрой на достижение результатов, и, что немаловажно, необходимо помнить, анализ превосходства не должен являться промышленным шпионажем, у бенчмаркинга совершенно иные цели и задачи.

3.2. Целеполагание и виды анализа бенчмаркинга

Целеполаганием предприятия является соответствие самым высоким стандартам для успешного противостояния в жесткой конкурентной борьбе с лидерами на рынке. Общая цель предприятия, стремящегося выйти в лидеры: Перманентное обеспечение выживаемости предприятия-исследователя с целью формирования покупательской полезности, превышающей издержки на производство выпускаемого продукта и его сбыт. Необходимо раскрыть причины утраты своей части рынка или неуклонной тенденции ухудшения. В результате должны быть выявлены, проанализированы, устранены недостатки и внедрены инновационные проекты.

Концепция анализа превосходства играет вспомогательную роль при сборе информации, необходимой для предприятия-исследователя. Анализ превос-

ходства позволяет предприятию-исследователю постоянно ориентироваться на лидеров рынка, а не находиться на догматических позициях. Анализ превосходства помогает определить внутренние проблемы с целью:

- провести анализ работы предприятия;
- выявить слабые стороны и устранить их;
- определить точки роста;
- определить цели и задачи;
- создать обстановку для решения поставленных задач.

Рассмотрим основные виды анализа:

– анализ превосходства внутренней среды предприятия. Проводится сравнительная характеристика внутри предприятия: дочерних предприятий, филиалов, подразделений, цехов, отделов, бригад, специалистов;

– анализ превосходства во внешней среде окружения (микросреда). Сравнение идентичных видов деятельности по разным группам:

а) лучшее подразделение конкурента с лучшим подразделением собственного предприятия и далее по всей цепочке (оргструктура, объемы, качество, издержки и т. д.);

б) лучшие поставщики собственного предприятия с лучшими поставщиками конкурента (цена, известность, марка, качество, принадлежность и др.);

в) клиентура собственного предприятия с клиентурой конкурента (статус, доходы, количество, пол, возраст и т. д.);

г) лучшие посредники собственного предприятия с лучшими посредниками конкурента (степень превосходства, сроки нахождения на рынке, объемы, известность, возможности и т. д.);

д) контактные аудитории, с которыми контактирует конкурент, и собственное предприятие (СМИ, лидеры различных движений, аффилированность с властными структурами и др.);

– анализ превосходства во внешней среде окружения (макросреда). Проводится сравнительная характеристика воздействия макросреды на собственное предприятие и предприятия-лидеры: политические, законодательные, демографические, экономические, культурные, технологические, природные и другие факторы;

– анализ превосходства в функциональной плоскости. Производится сравнение аналогичных функций или процессов у конкурентов или в других

отраслях. Такое сравнение позволяет на практике быстрее и с минимальными издержками выявить лучшие стороны и внедрить в организационный или производственный процесс.

Проведение анализа превосходства должно соответствовать ряду правил:

- высшее руководство должно быть максимально заинтересовано в анализе превосходства;
- максимальная информированность сотрудников о целях, необходимости исследования и предполагаемых результатах в рамках их компетентных полномочий;
- наличие ресурсов;
- программа должна быть структурированной;
- движение проекта должно документироваться.

Соблюдение правил позволит выполнить поставленные задачи руководством предприятия и наиболее емко провести исследование предмета бенчмаркинга.

По своей структуре выделяются группы составляющих, которые могут стать предметами сравнения:

- постоянные (фиксированные или непропорциональные) издержки: основные средства, к которым относятся здания, сооружения, техника, оборудование, транспорт, путепроводы, налоговые платежи, отчисления в различные фонды, амортизация и др.);
- переменные (пропорциональные) издержки: оборотные средства, непосредственно связанные с изобретением и рационализацией, испытанием моделей, образцов; сырье, материалы; общепроизводственные расходы; общехозяйственные расходы и др.;
- смешанные издержки состоят из переменной и постоянной частей, например затраты на текущий ремонт оборудования, телеграфные и почтовые расходы и др.;
- приведенные издержки представляют собой оценочный показатель сравнительной экономической эффективности капитальных вложений, определяемый как сумма эксплуатационных затрат и капитальных вложений, которые приведены в одинаковой размерности в результате с нормативами эффективности;

- логистические издержки состоят из расходов на разработку различных планов, доставку сырья, материалов продукции, хранение и т. д.;
- нормативные издержки – нормативный метод учета затрат на производство;
- затраты по себестоимости: прямые (расходы по освоению, гарантийный ремонт, износ инструментов и др.) и косвенные (общехозяйственные и общепроизводственные);
- маркетинговые издержки: маркетинговые исследования, реклама; разработка или переработка продукта и пр.;
- качество продукта. Определяется путем анализа экспертным, опросным, химическим и другими путями, спроса на него и др.;
- прочие направления.

3.3. Процесс обучения с применением анализа превосходства

Анализ превосходства представляет собой плоды индивидуального и коллективного труда, что благотворно сказывается на функционировании предприятия-исследователя. Анализ превосходства является методом, при помощи которого создаются модели или имитируются различные удачные образцы. Такой анализ ведет к системному обучению сотрудников, а в целом и обучающемуся предприятию.

Для успешного обучения необходима определенная методическая работа, направленная на сбор, развитие, управление такими процессами и внедрением успешных методов. На предприятиях, имеющих высокие финансовые возможности, организуются специальные методические отделы, отделы сертификации и др. Как правило, образуется много учреждений, занимающихся такой деятельностью. Они проводят курсы повышения квалификации (КПК), курсы переподготовки, курсы первичного обучения. Формы обучения – очная, заочная, дистанционная, на рабочем месте, с отрывом от производства, без отрыва от производства, с выездом в другую местность.

Основная цель анализа превосходства при обучении – произвести комбинирование личных и производственных задач. При этом в центре внимания обучающегося сотрудника должны доминировать задачи производства. Такой подход позволит внести более весомый вклад в развитие предприятия и что бо-

лее важно, должен решиться вопрос по внедрению таких методов КПК и других направлений, чтобы они принесли больше пользы предприятию, нежели отдельным сотрудникам.

Задача руководства предприятий – уметь анализировать рынок услуг в области обучения персонала. Целью руководства должен стать выбор обучающей организации, умеющей соединять теорию и практику, направленную на улучшение деятельности предприятия. Обучение через анализ превосходства занимает следующие фазы процесса:

- наличие воли и умения осознать проблему;
- выявить источник по интересующей теме;
- получение информации и ее исследование;
- структурировать полученную информацию и внедрить;
- зафиксировать лучшие способы действий и систематически повышать эффективность предприятия;
- постоянный тренинг с включением новых идей и знаний.

Цель обучения, связанного с маркетингом, – создать такую атмосферу, чтобы занятие проходило как непрерывный поток нового и интересного, направленного на улучшение деятельности предприятия. Чтение просто лекции или пересказывание ничего улучшающего не дает и, соответственно, не приводит к улучшению результатов.

Рассмотрим более подробно каждую из ранее представленных фаз:

1. Наличие воли и умения осознать проблему. По своей сущности человек в основном консервативен, и лишь порядка 5% людей от общей массы стремятся что-то изменить. В своей работе сотрудники и целые подразделения всегда стремятся показать свои результаты по отношению к результатам других, но зачастую они не отвечают истине и несут поток дезинформации. Для того чтобы этого не происходило, необходимо вносить методику сравнения подразделений на предприятии между собой их результатами за различные периоды, сравнение с однотипными в своей отрасли или в других. Для таких мероприятий можно назначать сроки: ежемесячные, квартальные, полугодовые и т. д. Чрезмерное дробление, наоборот, может дать отрицательный результат. Для этого используется первичная и вторичная информация в виде бухгалтерской, финансовой, технической и другой отчетности. Главным инициатором всего этого должен быть руководитель подразделения, но и алгоритм

работы на предприятии должен быть так построен, чтобы сотрудники сами были заинтересованы в такой деятельности.

2. Выявить источник по интересующей теме. В современных реалиях, возможность получить ту или иную информацию становится все проще. Мир становится более открытым, и информацию необходимо строго оценивать. Предприятия стараются позиционировать себя с лучшей стороны. Информацию можно получить через интернет, средства массовой информации, специализированные журналы, конференции, встречи и др. Зачастую информация поступает на предприятие, но дальше руководителя не проходит, специализированные журналы хранятся для отчетности и показа комиссиям, а не для работы. Основным элементом в анализе превосходства является отсутствие боязни показать свои слабые точки, а это дает возможность получить тренинг со стороны более сильного партнера. Сотрудники и руководители должны постоянно находиться в положении обучаемых и стремиться к этому самостоятельно. Останавливаться на достигнутом результате в рыночных условиях категорически запрещается.

3. Получение информации и ее исследование. Получаемую информацию необходимо подвергать переработке, сравнению, осмыслению, исследованию, и только после различных этапов можно будет брать ее на вооружение. Для такой переработки с последующей интерпретацией информации необходимы глубокие знания по различным направлениям. Необходимо помнить, что во внешней среде каждый, получая информацию, ее истолковывает по-своему. Например, статью ГК РФ – в суде понимают по-своему, на предприятиях, в налоговой и других организациях – по-своему. Основная задача в этом случае – собрать толкования из этих разных источников, обработать и принять главенствующую позицию. В данном случае главенствующую позицию занимает, как правило, суд. Приняв такую позицию, мы можем избежать различных неприятных трений и, что самое главное, различных потерь.

4. Структурировать полученную информацию и внедрить. Обработанная информация должна подлежать структурированию по степени значимости, принадлежности, необходимости и другим аспектам в зависимости от взглядов руководства, сотрудников. После данных процедур разрабатывается план мероприятий по внедрению полученных данных. План может быть не только на бумаге, но и образным. То есть сотрудник или руководитель может самостоя-

тельно поменять свое мнение, исправить ошибки, но это, разумеется, в том случае если мероприятия не крупные.

5. Зафиксировать лучшие способы действий и систематически повышать эффективность предприятия. На данном этапе отобрать лучшие результаты, имеющие адаптацию, зафиксировать их и после этого распространить на свое предприятие. Обучающаяся организация должна фиксировать и систематизировать лучшие методы для дальнейшего использования. Результат, как правило, зависит от решимости руководителей и сотрудников предприятия. Реорганизации, внедрения, обучение влекут за собой расходование ресурсов. Как правило, это денежные средства, которых может и не быть у сотрудников предприятий. Любое инвестирование предусматривает, как правило, долгосрочное вложение и может к тому же не окупиться. Руководству и сотрудникам необходимо помнить, любое вложение средств в свои знания есть капитал, порой более значимый, нежели материальные ресурсы.

6. Постоянный тренинг с включением новых идей и знаний. Главной задачей сотрудников и руководства предприятий становится перманентное повышение уровня знаний, невзирая на предстоящие расходы, так как они, в конечном счете, не только окупятся, но и принесут доход. От степени образованности, аккумулирования знаний зависит и корпоративная культура, которая становится незыблемой независимо от текучести или ротации кадров. Систематическая работа, направленная на обучение, создает атмосферу содержательного соревнования, а главной составляющей является анализ превосходства. Еще одним из достоинств анализа превосходства является минимизирование издержек в связи с переориентацией и реорганизацией. Основная задача всех и каждого – быть все время в движении, и анализ превосходства предоставляет такую возможность для всех.

Пример. Как компания Хегох улучшила сбыт продукции посредством анализа превосходства.

Отдел Коммерческая логистика и сбыт в компании Хегох ежегодно до начала 80-х гг. XX в. имел потенциал повышать производительность на 3–5%. В условиях ужесточающейся конкуренции необходимо было повышение на более высоком уровне, в противном случае можно было потерять рынок копировальных аппаратов. В ходе исследований было выявлено наиболее слабое зве-

но. Таким звеном оказался этап в логистической цепи: поступление копировальных аппаратов на склад готовой продукции – отправка.

Для этих целей сотруднику предприятия поручили поиск лучшего предприятия для сравнения, исключая конкурентов. В своей работе сотрудник действовал первичную и вторичную информацию. Он использовал различные отраслевые подразделения, специализированные журналы, консалтинговые услуги, пока не нашел фирму Л. Л. Бин, поставщика спортивной продукции. Эта фирма была известна своей развитой системой управления запасами, разработанной с помощью кружков качества. Также было выявлено большое сходство в производственной деятельности компании "Хегох" с "Л.Л. Бин", именно "Л. Л. Бин", нуждалось в улучшении системы управления запасами, сбыта для весьма разнородной по своей природе продукции с точки зрения размера и формы.

В результате посещения специалистами Хегох компании Л. Л. Бин было проведено сравнение следующих показателей работы фирмы на человеко-день:

- число определенных ходок;
- число определенных заказов;
- количество изделий (штук).

В ходе исследования путем сравнения было выявлено, что фирма Л. Л. Бин в три раза превышает по показателю число ходок на человеко-день компанию Хегох. Ходка представляет собой движение до контейнера. Главной причиной такого успеха явилось высоко компьютеризированное управление в фирме Л. Л. Бин. Для сортировки, размещения, отпуска использовались специализированные складские компьютерные программы. Данная методика была внедрена в компании Хегох, а это позволило довести прирост производительности до 10%, вместо 3–5%.

3.4. Принципы бенчмаркинга

Для более полного уяснения данного вопроса, начнем с уточнения слова «принцип». **Принцип** (начало) происходит от латинского слова – «*princĭpĭum*», и греческого «*αρχή*». Принцип – это основополагающая истина, закон или другие компоненты, находящиеся в основе других истин, законов, или других компонентов. Один из авторов стратегического бенчмаркинга (бенчмаркинга) Г. Ватсон выделяет следующие принципы:

- взаимность;
- аналогия;
- измерение;
- достоверность.

Данный список был бы неполным, если будет отсутствовать принцип **адаптации**. Проведем исследование каждого из этих принципов.

1. Взаимность. Бенчмаркинг представляет собой деятельность, основанную на доверии, согласии, открытости и взаимности, в отличие от промышленного шпионажа. Такое положение дает выигрыш обеим сторонам, конечно, здесь все будет зависеть от степени договоренности. Для того чтобы достичь взаимности, необходимо как можно больше быть открытым и иметь стремление к этому. Позиция, когда я даю неполную информацию или устаревшую под видом новой, здесь не пройдет, так как она может быть сразу раскрыта. Для достижения взаимности необходимо установить следующий порядок:

- границы информации;
- порядок обмена;
- гарантии правдивости;
- безграничное доверие;
- прочие.

Необходимо в применении этого принципа иметь уважение друг к другу. Соблюдение правил игры перечисленных выше дает весомую гарантию в достижении поставленного результата.

2. Аналогия. Данное слово в переводе с греческого означает «сходство, соответствие». При решении различных мероприятий, вопросов аналогии подходят следующие значения – равенство отношений, подобие, сходство явлений, предметов, процессов в каких-либо свойствах, а также познание через сравнение.

Приступая к какому-либо проекту или другим мероприятиям, необходимо, чтобы взгляды, цели, задачи партнеров были похожими и разногласия имели бы незначительную долю, не влияющую негативно на поставленную конечную цель. Совместная работа должна проводиться в духе конструктивизма с культурным и предпринимательским контекстом.

Главная задача данного этапа – создать условия подбора, отбора, установления критериев, процессов на основе аналогии. Если нет источника для

сравнения, его все равно необходимо найти для дальнейшего исследования и доведения до конечного позитивного результата.

3. Измерение. Данная стадия ставит определенную задачу перед нами: что надо сделать для достижения поставленной цели. Это в свою очередь порождает проблему, которая задает вопрос, какими возможностями необходимо пользоваться, что на следующем этапе при принятии решения и подводит нас к вопросу, как измерить возможности, издержки, результаты и др. Нам следует принять решение по поставленному вопросу и дать ответ.

В итоге мы можем разбить измерение на три составляющие: возможности, издержки и результаты. Возможности представляют собой критерии, методологию и методы (инструменты). Измерение издержек вбирают в себя – данные, структуру и модели расходов. Результаты можно представить в виде данных, модели доходов и структуры доходов.

Бенчмаркинг на этой стадии производит сравнение характеристик, полученных в ходе исследования на разных предприятиях-лидерах, и целью является поиск различий в представленных характеристиках и достижение позитивного результата.

4. Достоверность. Эта стадия должна гарантировать надежность, характеризующуюся как точность полученных данных. Информация, полученная из разных источников о наших потребителях, конкурентах, поставщиках, посредниках, контактных аудиториях, внешних факторах, должна быть конкретной и достоверной. В основу полученной информации должны входить первичные и вторичные источники, несущие практический и фактический характер. Безусловно, большую роль может здесь сыграть и интуиция, но доверять в основном интуиции становится более чем неблагоприятно. По окончании сбора информации и отсеивания не вызывающей доверия или откровенно ложной, структурируем данные и расставляем приоритеты для дальнейшего решения поставленной цели.

5. Адаптация (апробирование). Отобранную и структурированную информацию на данной стадии необходимо приспособить к реальным условиям, а именно производственным. Это можно провести в виде пилотного проекта для того, чтобы выявить недостатки, незамеченные во время обработки. В любом проекте существуют транзакционные издержки, так как невозможно просчитать все аспекты.

Рассмотрим ситуацию на примере международного аэропорта «Домодедово». Структурный экономический анализ начала 90-х гг. XXв. захватил и транспортную отрасль. Отсутствие государственного финансирования крайне негативно сказалось, в частности, на аэропортовой деятельности. Авиаперевозчиков перестал устраивать уровень обслуживания воздушных судов, а пассажиров просто крайне негативно поража́л «сервис» в аэровокзальных комплексах.

Аэропорт «Домодедово» в этом ряду не был исключением и представлял собой в те годы большую группу разрозненных предприятий, созданных еще в 60-х гг. XX в. и не имеющих единого центра руководства, общей сбытовой политики и стратегии развития, а также не отвечающих современным требованиям по технической оснащенности и качеству обслуживания.

В этих условиях было принято решение о реорганизации аэропорта «Домодедово» и была выдвинута идея об изменении существующей стратегии, не соответствующей условиям рынка на стратегию лидерства. Была проведена работа по выявлению лидеров на авиационном рынке, в том числе и международном, и других отраслях, была сформулирована стратегия лидерства.

В 1997 г. Группа «ИСТ ЛАЙН» стала оператором международного аэропорта «Домодедово». Было решено, что компания, управляющая аэропортом, должна иметь холдинговую структуру. Это позволило предоставить авиакомпаниям-клиентам аэропорта совершенно новый для России уровень сервиса. Для этого были созданы восемь специализированных компаний – по одной на каждое предприятие аэропорта – и еще одна компания – генеральный агент аэропорта «Домодедово» «ИСТ ЛАЙН Хендлинг». Такая схема взаимодействия давала значительное конкурентное преимущество: авиакомпаниям не было необходимости заключать отдельные контракты на аэродромное обслуживание, заправку, охрану, техническое обслуживание самолетов, поставку бортового питания и т. д., как в других аэропортах. В «Домодедово» авиакомпания заключала одно пакетное соглашение на наземное обслуживание с компанией-агентом «ИСТ ЛАЙН Хендлинг», а та, в свою очередь, уже самостоятельно заключала контракты на все виды обслуживания с предприятиями аэропорта, избавляя клиента от этой работы.

Особое внимание было уделено расширению маршрутной сети аэропорта: чем больше направлений обслуживается из аэропорта, тем удобнее трансферным пассажирам. В результате аэропорт смог предоставить своим клиентам са-

мую широкую среди аэропортов Москвы сеть внутренних рейсов и значительно расширить сеть международных маршрутов.

В то же время на первый план вышла задача модернизации инфраструктуры аэропорта и внедрения контроля качества предоставляемых услуг. В период с 1998 по 2000 г. была проведена масштабная реконструкция пассажирского терминала, преобразовавшая построенное тридцать лет назад здание в самый современный в России аэровокзальный комплекс. Сразу после завершения реконструкции начались масштабные работы по расширению его площади. Таким образом, была налажена постоянная работа по развитию и техническому переоснащению аэровокзального комплекса в соответствии с международными требованиями к качеству обслуживания пассажиров, что подтверждено сертификацией пассажирского терминала по стандарту ISO 9001.

Другим актуальным направлением развития инфраструктуры было признано повышение транспортной доступности аэропорта «Домодедово». Теперь самый отдаленный аэропорт Москвы имеет лучшую в столице транспортную инфраструктуру, включающую скоростной поезд «Аэроэкспресс», соединивший в 2002 г. «Домодедово» и центр Москвы, маршрутное такси, автобусное сообщение с городом и с аэропортом «Шереметьево», а также пассажирское такси.

Наконец, важным критерием удобства пассажиров является неавиационная деятельность аэропорта – магазины, пункты питания и различные услуги. В случае, когда пассажиру приходится проводить в здании аэровокзала по нескольку часов, этот фактор приобретает особую важность. В связи с этим в «Домодедово» была реализована абсолютно новая для российских аэропортов философия неавиационной деятельности, позволившая максимально удовлетворить потребности и пожелания пассажиров аэропорта. На территории аэровокзала расположены многочисленные закусочные, кафе и рестораны, рассчитанные на пассажиров с самым разным уровнем достатка. В ожидании рейса клиент аэропорта также может посмотреть кино в уютном зале ожидания. К услугам пассажиров имеются залы повышенной комфортности. Для пассажиров с детьми в аэропорту «Домодедово» в круглосуточном режиме работает комната матери и ребенка, предназначенная для детей в возрасте до 8 лет. В «Домодедово» был создан детский центр, позволяющий родителям пройти различные предполетные формальности, оставив ребенка под присмотром

ром опытных воспитателей. Следует отметить, что услуги, предоставляемые комнатой матери и ребенка и детским центром, абсолютно бесплатны.

Как только экономика России вышла из кризисной ситуации, и начался рост пассажирских перевозок, забота об удобстве пассажиров и высокое качество обслуживания привлекли в «Домодедово» ряд ведущих авиакомпаний. Клиенты впервые получили возможность выбирать не только цену, но и качество аэропортовых услуг. Таким образом, стратегические шаги по развитию аэропорта полностью себя оправдали. Доля аэропорта на рынке московского региона в период с 1996 по 2005 г. возросла с 26 до 45% при росте пассажиропотока более чем в 5 раз – до 13,6 млн человек, обеспечив лидерство среди аэропортов московского аэроузла, аэропортов страны и международных аэропортов.

Контрольные вопросы

1. Цель анализа превосходства.
2. Объекты в бенчмаркинге.
3. Что входит в микросреду предприятия?
4. Что представляют собой логистические издержки?
5. Что представляет собой принцип адаптации?

Основная литература

1. Аакер, Д., Кумар, В., Дэй, Дж. Маркетинговые исследования [пер. с англ.]. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 841 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-314-00044-X: 542-22.
2. Анисимова, Н. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 «Менеджмент», 270100 Строительство / Н. А. Анисимова, Е. А. Шарапова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Воронеж: Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. – 100, [1] с. – ISBN 978-5-89040-307-0: 109-34.

Дополнительная литература

3. Лашкова, Е. Г., Куценко, А. И. Маркетинг: практика проведения исследований: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академия, 2008. – 239, [1] с. – (Высшее профессиональное образование). – Гриф УМО. – ISBN 978-5-7695-4751-5: 306-77.

4. Лукина, А. В. Исследование мировой практики маркетинга экологичной продукции [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2012. – № 1 – С. 78–83. – Библиогр.: с. 83 (10 назв.). – Подстроч. сноски. – 2 рис.

5. Мальцева, А. Маркетинговая стратегия технопарка: специфика формирования [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2 – С. 76–88. – Библиогр.: с. 88 (4 назв.). – Табл.

6. Чернопяттов, А.М. Функционирование финансового механизма предприятия: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Издательство «Советская типография», 2012. – 270 с.

Интернет-ресурсы

7. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windos 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4-х CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тема 4. Виды бенчмаркинга (внешняя среда)

4.1. Стратегический бенчмаркинг

Стратегический бенчмаркинг – это совокупность различных мероприятий, направленных на выявление сильных сторон и возможностей предприятия и стратегическое изменение существующих позиций с целью развития их конкурентных преимуществ на рынке на долгосрочный период.

В каждом предприятии существуют направления, на которые постоянно обращают внимание, но вместе с тем упускают возможность по отношению к другим. Именно стратегический бенчмаркинг и направлен на устранение таких перекосов. Информацию собирают с помощью ранее указанных стратегий: внутренней, внешней, конкурентоспособности и функциональной. При проведении стратегического бенчмаркинга происходит совмещение процесса бенчмаркинга и методологии стратегического планирования.

Первоначальным этапом является проведение бенчмаркинга, которое помогает выявить сильные стороны предприятия, выдать результаты о текущей деятельности предприятия. Затем на основании данных бенчмаркинга можно приступить к стратегическому планированию, что дает возможность получить наименьшую девиацию в последующие годы. В случае каких-либо отклонений можно будет провести безболезненно коррекцию.

Под данным направлением может быть разнообразный вектор идей. Например, при применении концепции совершенствования производства производится смена оборудования или капитальный ремонт. При применении концепции совершенствования товара модифицируется или разрабатывается новый продукт. Возможен выход на другие рынки или расширение старого и т. д. Исходя из поставленных целей и задач, предприятию необходимо вырабатывать свой производственный менеджмент.

Объектом изучения являются:

- стратегии, технологии, процессы, применяемые конкурентами и предприятиями-лидерами в других отраслях;
- инвестиционный климат на предприятиях конкурентов, в отрасли, на рынке;
- альтернативные структуры управления компанией;

- состояние рынка в области поглощений, слияний и рейдерства;
- внедрение систем менеджмента качества на основе стандартов ISO;
- внедрение других новых стратегий.

Таким образом, стратегический бенчмаркинг рассматривает большой спектр проблем, начиная со сбора информации и заканчивая результатами.

Пример. Стратегический бенчмаркинг в компании Hewlett-Packard.

Компания Hewlett-Packard поставила перед собой цель выйти с помощью стратегического бенчмаркинга в лидеры на ближайшие 25 лет. Главной целью компании стало исследование системы таких взглядов, как качество как средство конкурентной борьбы с последующим поиском лучших сторон предприятий-лидеров. Изучение этих направлений позволило бы выбрать стратегические направления для собственного развития.

В результате в ходе подготовки к исследованию принято решение:

- провести анализ предприятий-лидеров в собственной отрасли из США, Японии и Европы;
- выявить и выбрать наиболее сильные предприятия-лидеры, отвечающие высоким темпам в развитии инвестиций, инновационных продуктов;
- ограничить выбор сильных компаний до пяти от региона.

Компания направила к своим партнерам в сопровождении консультанта двух менеджеров. В ходе командировки они должны были провести интервью с использованием специальной анкеты с сотрудниками принимающей компании. После этого необходимо было обобщить информацию, составить отчеты, провести совещания, выполнить доклады, подготовить презентации по внедрению приобретенного опыта и представить его компании.

В итоге исследования были определены два подхода к выполнению обеспечения качества:

- качество должно отслеживаться на стадии проектирования;
- необходимо создать производственные процессы, позволяющие в масштабах массового выпуска обеспечивать качество продукта и нацеленные на удовлетворенность потребностей перманентно развивающегося рынка электронной продукции, применяемой в быту.

Для выполнения этих подходов Hewlett-Packard потребовались две совершенно разные модели с соответствующими системами качества. Первая модель учитывала потребности небольшого производства под заказ. Вторая мо-

дель была рассчитана на массовое производство компьютерных систем и бытовой радиоэлектроники.

По аналогичной схеме было проведено исследование и компанией Nokia Mobile Phones (схема 1). Применяя опыт бенчмаркингowego исследования Hewlett-Packard, компания сделала свои открытия относительно качества выпускаемой продукции.



Схема 1. Роль компании Hewlett-Packard в совершенствовании Nokia Mobile Phones

Сотрудники Nokia поставили перед собой цель – изучить подходы к обеспечению качества, применяемые конкурентами, что может дать конкурентное преимущество. Это стало мотивирующим моментом для участников команды. Для установления и обоснования перспектив было проведено бенчмаркинг-овое исследование. Были проанализированы стратегии и методы обеспечения качества, которые применяли компании-лидеры в собственной отрасли. Первоначально было принято решение, не направленное специально на изучение быстро развивающегося рынка сотовой связи, что оказалось недостаточно для решения поставленной задачи. В ходе выполненной коррекции были расширены масштабы исследования и охвачен весь сегмент отрасли, что придало большую конкретность.

Были поставлены следующие вопросы для выполнения цели:

- как конкуренты применяют методы СМК;
- какие подходы и действия в области СМК можно применить Nokia для завоевания конкурентных преимуществ.

Выполненная цель позволила компании существенно расширить свой рынок сбыта и увеличить свой жизненный цикл (табл. 1). На современном этапе компания Nokia является признанным лидером в своем сегменте.

Таблица 1

Развитие компании Nokia

№п/п	Годы	Производство, выпуск, реализация
1	1982	Выпуск первой модели мобильного телефона – Mobira Senator
2	1986	Выпущена модель Talkman
3	1992	Реализован первый телефон, работающий в стандарте GSM – Nokia 1011. Персонал – 3147 человек, годовой оборот – 3,056 млрд евро, и 20% от этого оборота составляют продажи телефонов
4	1992–1996	Интенсивность роста объемов реализации мобильных телефонов
5	1992	К бренду предприятия прибавлен лозунг «Объединяя людей» (Connecting People). Разработана и адаптирована стратегия развития собственной торговой марки. Сформирован 25-летний план по выходу в мировые лидеры на рынке сотовой связи
6	1998	Персонал – 18627 человек, годовой доход – 18,627 млрд евро, 60% обеспечивается продажей телефонов. Компания мировой лидер отрасли, доля 25% рынка по средствам мобильной связи
7	2000	Европейско-африканское отделение NMP награждено Европейской премией качества и получило высокую оценку от экспертов порядка 750–800 баллов. Вручение Национальной премии по качеству им. М. Болдриджа. вручена медаль Каору Исикава за раскрытие и использование человеческих ресурсов предприятия
8	2002	Объем годовой реализации стал выше 30 млрд евро, 77% этой суммы приходится на средства сотовой связи. Nokia принадлежит 38% мирового рынка сотовых телефонов

Модели этой компании отличаются эргономичностью, изяществом, отвечают потребностям и представлениям о моде на сотовые системы связи и, что немаловажно, формируют и создают ее. Это стало возможным из-за того, что «Nokia» быстро научилась отвечать требованиям рынка и воплощать в своей продукции последние разработки в IT-дизайне. К тому же постоянная высокая позиция систем «Nokia» как долговечных и прочных, полученная как еще одно преимущество применений стандартов в СМК и результатов бенчмаркинга, привлекает надежностью и качеством.

4.2. Глобальный бенчмаркинг

Глобальный бенчмаркинг – представляет собой переход стратегического бенчмаркинга в более расширенные рамки, обусловленные глобализацией в экономике. Глобальный бенчмаркинг тесно взаимосвязан с ассоциативным бенчмаркингом, который мы более подробно рассмотрим в следующем разделе с применением неюридических и юридических документов.

В настоящее время бенчмаркинг приобрел статус глобального и перешел в разряд инструмента международного обмена бизнес-информацией в мировом рыночном хозяйстве. Для этих целей создаются бизнес-сообщества (ассоциативный бенчмаркинг).

Главные задачи, стоящие перед предприятиями в глобальном бенчмаркинге, те же, что и в других направлениях, но с уклоном выявления превосходных сторон конкурентов и предприятий-лидеров в других отраслях во всех странах мира. Вот лишь некоторые задачи стоящие перед глобальным бенчмаркингом:

- стратегии предприятий;
- управление качеством;
- бюджетирование;
- управленческий учет;
- система мотивации персонала;
- IT-технологии;
- законодательные базы иностранных государств;
- прочие.

Для достижения целей бенчмаркинговые центры иностранных государств, а в особенности страны «восьмерки», куда входят США, Великобритания, Германия, Япония, Италия, Россия, Франция и Канада, объединили свои

усилия по развитию метода сопоставления в мировом хозяйстве. В противовес им действует организация БРИКС, куда также входит Россия. Существуют расширенная группа именуемая «двадцаткой», Таможенный союз, Европейский союз и многие другие организации.

В 1994 г. была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга, электронный сайт организации – www.globalbenchmarking.org – носит название «Global Benchmarking Network» (GBN). Представляет собой сообщество независимых центров по бенчмаркингу. Россия также стала полноправным членом этой организации.

Столь активному расширению и развитию глобального бенчмаркинга способствовали мировые конкурсы, прежде всего, в области качества. Были учреждены различные премии в этой области: Японская премия качества, Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США), Европейская премия качества, премия Правительства РФ в области качества и многие другие. В результате таких мероприятий создается возможность аккумулировать и систематизировать полученную информацию о достижениях в области менеджмента качества.

Такая возможность развития глобального бенчмаркинга обязана следующим причинам:

- неуклонное возрастание глобальной конкуренции и необходимость противостоять ей национальным компаниям и экономике государств с помощью использования полученной информации, направленной на изучение, исследование, обучение и улучшение экономики своих стран и увеличение конкурентных преимуществ национальных предприятий;

- лидирующие позиции в мировой экономике как признак качества, рост благосостояния, улучшение социальной политики, но при этом необходимо делать ставку на концепцию бенчмаркинга;

- адаптация в новых условиях передовых достижений в области менеджмента, качества, бизнес-технологий, других направлениях.

Задача всех предприятий и стран на современном этапе – систематически изучать и внедрять лучшие достижения в свою деятельность. Сильным будет тот, кто не стоит на месте, а постоянно находится в движении; именно это проповедует глобальный бенчмаркинг.

4.3. Ассоциативный бенчмаркинг

Ассоциация происходит от латинского слова «socius» – товарищ, союзник, ассоциативный от «associate» означает «присоединять». Как мы уже ранее отмечали, в век глобализации для усиления конкурентных позиций или выживания на рынке назрела необходимость поиска союзников, с которыми с наименьшими затратами можно было бы получить такие позиции.

Ассоциативный бенчмаркинг представляет собой объединение независимых заинтересованных лиц с целью улучшения качества выпускаемого продукта, усиления конкурентных позиций, расширения сегмента рынка без потери самостоятельности.

Такие объединения создаются на основе как юридических, так и неюридических документов. Под юридическими документами будем понимать ГК РФ, федеральные законы и иные нормативно-правовые документы, направленные на регулирование данного вида деятельности. Под неюридическим документом понимается, например, создание «кодекса поведения» бенчмаркинга, который служит для руководства и не дает освобождения от соблюдения законодательства и, соответственно, не защищает.

«Кодекс поведения» создается в целях содействия результативному, этическому бенчмаркингу, в ходе которого участники события должны соблюдать принципы и правила, указанные в нем. Сам кодекс составляется в произвольной форме, в зависимости от мнения участников процесса. Можно привести примерное содержание такого кодекса. В кодексе прописываются следующие аспекты:

- законность, которая подразумевает консультации в совете в случае возникновения каких-либо вопросов относительно законности мероприятий, избегания излишних дискуссий, отказа от обсуждения различных тем с конкурентами, отказа от шпионажа, соблюдения секретности и других направлений;
- обмен. Представляет своевременную передачу партнеру необходимой честной, полной и четкой информации на взаимной основе;
- конфиденциальность, направленная на секретность и ограничение передачи информации другим лицам без разрешения совета и для этого заключаются отдельные договоры;

- использование или передача имени партнеров по обмену опытом без разрешения совета или партнера;
- контакт, в ходе которого необходимо уважение к корпоративной культуре партнеров, согласия по передаче информации, не сообщать без предварительного согласия информацию об контактных лицах;
- подготовка к максимальному использованию времени вашего партнерства, с предварительной проработкой протокола встречи;
- понимание путем предоставления четкой информации и не использовать в ситуациях, которые нарушают соглашение;
- завершенность всего процесса с выполнением своих обязательств перед партнерами;
- прочие направления.

По определению из юридических документов ассоциация – это объединение физических и (или) юридических лиц на добровольной основе, цель которых направлена на взаимное сотрудничество, дающее возможность сохранить независимость и самостоятельность входящих в данный союз партнеров. Ассоциация позиционируется в виде «мягкой» формы объединения при осуществлении совместных мероприятий и действий, взаимопомощи и взаимодействия экономических субъектов.

Такие объединения организуются для решения общих маркетинговых, коммерческих, социальных, государственных, научно-технических, производственных, экономических и экологических задач, представляющих интерес для группы предприятий. Имущество ассоциации формируется из взносов в спецфонды членов, которые заинтересованы в решении поставленных задач; доходов от деятельности ассоциации; заинтересованных в развитии ассоциации; кредитов получаемых в банках, займах и другое.

В составе ассоциации, как правило, аккумулируются хозяйствующие субъекты, при этом они полностью сохраняют свою отраслевую, региональную, государственную подчиненность.

В Российской Федерации согласно п. 1 ст. 121 ГК «ассоциацией (союзом) признается объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном или в установленных законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных

интересов, для достижения общественно полезных, а также иных не противоречащих закону и имеющих **некоммерческий** характер целей».

В коммерческих целях согласно п. 3 ст. 1027 ГК РФ заключают договор коммерческой концессии, индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. В результате оформления договора концессии можно использовать за вознаграждение марку, коммерческие обозначения, секреты производства (ноу-хау). Все это позволяет мелким производителям противостоять ужесточающейся конкуренции с наименьшими затратами, с одновременным улучшением качества.

Для более крупных предприятий принят **Федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах»**. Мы перечислим лишь некоторые статьи, и там можно увидеть в более полной форме трактовки «кодекса поведения», но теперь имеется юридическая защита. Согласно данного федерального закона трактуется, следующее:

«Статья 2. Основные положения о хозяйственных партнерствах

1. Хозяйственным партнерством (далее – партнерство) признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой в соответствии с настоящим Федеральным законом принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством.

2. Участники партнерства не отвечают по обязательствам партнерства и несут риск убытков, связанных с деятельностью партнерства, в пределах сумм внесенных ими вкладов.

3. Партнерство может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом партнерства и соглашением об управлении партнерством.

4. Партнерство не вправе осуществлять эмиссию облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

5. Партнерство не вправе размещать рекламу своей деятельности.

6. Партнерство считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном Федеральным законом

от 8.08.2001 № 129-ФЗ О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

7. Партнерство не может быть учредителем (участником) других юридических лиц, за исключением союзов и ассоциаций.

8. Фирменное наименование партнерства должно содержать его наименование и слова хозяйственное партнерство.

9. Правительством Российской Федерации могут быть установлены нормы достаточности собственных средств партнерств, осуществляющих определенные виды деятельности.

Статья 3. Ответственность партнерства

1. Партнерство несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

2. Партнерство не отвечает по обязательствам своих участников.

3. Договоры партнерства с кредиторами – субъектами предпринимательской деятельности могут содержать условия о полном или частичном прекращении обязательств партнерства перед такими кредиторами при наступлении условий, указанных в договоре, из которого возникли соответствующие обязательства.

4. Если в случае отсутствия или недостаточности у партнерства имущества для удовлетворения обязательств партнерства потребуется обращение взыскания на принадлежащие партнерству исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, обязательства партнерства перед его кредиторами могут быть полностью или частично исполнены от имени партнерства одним участником партнерства, несколькими участниками партнерства или всеми участниками партнерства. Для исполнения указанных в настоящей части обязательств партнерства перед его кредиторами одним участником партнерства или несколькими из участников партнерства требуется согласие всех участников партнерства, а в случаях, предусмотренных соглашением об управлении партнерством, также согласие иных лиц. Участники партнерства уведомляют в письменной форме кредитора партнерства о своем намерении исполнить от имени партнерства его обязательства перед таким кредитором не позднее трех дней до даты наступления срока исполнения соответствующего обязательства партнерства. Кредитор партнерства не вправе отказаться от исполнения участником партнерства, участниками партнерства обязательств партнерства в соответствии с правилами, установленными настоящей частью.

Порядок и условия исполнения участниками партнерства обязательств партнерства определяются по соглашению между кредитором и осуществляющим исполнение этих обязательств от имени партнерства участником партнерства. Любая из сторон вправе передать возникшие при недостижении такого соглашения разногласия на рассмотрение суда. В этом случае порядок и условия исполнения участниками партнерства обязательств партнерства определяются в соответствии с решением суда. До вступления в законную силу решения суда об определении порядка и условий исполнения участниками партнерства обязательств партнерства взыскание на принадлежащие партнерству исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности не обращается. В случае просрочки или уклонения кредитора от принятия установленного по соглашению или по решению суда исполнения, если оно выражается в уплате денежной суммы или в передаче ценных бумаг, участники партнерства, осуществляющие исполнение, вправе исполнить обязательство внесением долга в депозит. Участники партнерства, исполнившие в соответствии с настоящей статьей обязательства партнерства, имеют право регрессного требования к партнерству в размере удовлетворенного требования. При ликвидации партнерства, в том числе в случае банкротства, лицо или лица, осуществившие от имени партнерства исполнение указанных в настоящей части обязательств, имеют преимущественное перед иными участниками партнерства право на получение исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности за счет имущества партнерства, оставшегося после удовлетворения требований его кредиторов.

Статья 4. Участники партнерства

1. Участниками партнерства могут быть граждане и (или) юридические лица. Федеральным законом может быть запрещено или ограничено участие отдельных категорий граждан или юридических лиц в партнерствах.

2. Партнерство не может быть учреждено одним лицом. Партнерство не может стать впоследствии партнерством с одним участником. Если число участников партнерства уменьшится до одного участника, партнерство подлежит реорганизации в соответствии с настоящим Федеральным законом или ликвидации в судебном порядке по требованию заинтересованных лиц, либо органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц, либо иных государственных органов, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом.

3. Число участников партнерства не должно быть более пятидесяти. В случае, если число участников партнерства превысит установленный настоящей частью предел, партнерство в течение года должно преобразоваться в акционерное общество. Если в течение указанного срока партнерство не будет преобразовано и число участников партнерства не уменьшится до установленного настоящей частью предела, оно подлежит ликвидации в судебном порядке по требованию заинтересованных лиц, либо органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц, либо иных государственных органов, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом.

Статья 5. Права и обязанности участников партнерства

1. Участники партнерства вправе:

1) участвовать в управлении деятельностью партнерства в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, уставом партнерства и соглашением об управлении партнерством;

2) получать информацию о деятельности партнерства и знакомиться с его бухгалтерской отчетностью и иной документацией в установленном настоящим Федеральным законом и соглашением об управлении партнерством порядке;

3) продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли в складочном капитале партнерства (если иное не установлено соглашением об управлении партнерством) партнерству, одному участнику партнерства или нескольким участникам партнерства либо другому лицу в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, или в ином, установленном соглашением об управлении партнерством, порядке;

4) получить в случае ликвидации партнерства часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость в порядке, установленном настоящим Федеральным законом и соглашением об управлении партнерством;

5) выйти из партнерства, заявив об отказе от участия в партнерстве, если такая возможность предусмотрена соглашением об управлении партнерством, или потребовать приобретения партнерством, участниками партнерства или иными лицами принадлежащей им доли в складочном капитале партнерства в случаях, предусмотренных соглашением об управлении партнерством.

2. Участники партнерства обязаны:

- 1) вносить вклады в складочный капитал партнерства в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством;
- 2) не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности партнерства.

3. Участники партнерства осуществляют управление деятельностью партнерства пропорционально принадлежащим им долям в складочном капитале партнерства, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом и (или) соглашением об управлении партнерством. Устранение всех участников партнерства от участия в управлении деятельностью партнерства не допускается.

4. Каждый участник партнерства вправе знакомиться со всей документацией партнерства. Отказ от этого права или его ограничение, в том числе по соглашению об управлении партнерством, ничтожны.

Статья 6. Соглашение об управлении партнерством

1. Помимо прав и обязанностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом, иные права и обязанности участников партнерства, а также права и обязанности лиц, не являющихся участниками партнерства, порядок и сроки осуществления прав и исполнения обязанностей регулируются соглашением об управлении партнерством, которое заключается при учреждении партнерства в соответствии со статьей 8 настоящего Федерального закона. Соглашение об управлении партнерством может содержать любые не противоречащие настоящему Федеральному закону и другим законодательным актам Российской Федерации условия по вопросам управления партнерством, деятельности, реорганизации и ликвидации партнерства, за исключением случаев, если в соответствии с настоящим Федеральным законом такие положения должны содержаться в уставе партнерства.

2. Партнерство может быть участником соглашения об управлении партнерством в случае, если это предусмотрено уставом партнерства. Сторонами соглашения об управлении партнерством должны быть все участники партнерства, а также могут быть лица, не являющиеся участниками партнерства. Соглашение об управлении партнерством заключается в письменной форме. Соглашение об управлении партнерством и любые вносимые в него изменения подлежат обязательному нотариальному удостоверению и хранению у нотариуса по месту нахождения партнерства и вступают в силу для участников соглашения об управлении партнерством и третьих лиц с момента такого удостове-

рения. Соглашение об управлении партнерством и любые вносимые в него изменения не подлежат государственной регистрации, и сведения о нем и о содержащихся в нем положениях не вносятся в единый государственный реестр юридических лиц. Изменение условий соглашения об управлении партнерством, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом, допускается по общему согласию сторон соглашения, а в случае, если такое согласие не достигнуто, по решению суда. По вопросам, связанным с изменением условий соглашения об управлении партнерством, в том числе при изменении условий соглашения об управлении партнерством в связи с приемом в партнерство новых участников, каждый участник соглашения имеет один голос вне зависимости от размера принадлежащей ему доли в складочном капитале партнерства и условий соглашения об управлении партнерством, определяющих права участника на участие в управлении партнерством. Отчуждение прав участника партнерства, связанных с изменением условий соглашения об управлении партнерством, не допускается.

3. Права и обязанности, приобретенные определенным участником партнерства в соответствии с соглашением об управлении партнерством, в случае перехода его доли в складочном капитале партнерства переходят к приобретателю доли в порядке и в объеме, которые установлены соответствующим соглашением участников партнерства и приобретателя доли, являющимся неотъемлемой частью соглашения об управлении партнерством.

4. В отношениях с третьими лицами партнерство, участники партнерства и другие участники соглашения об управлении партнерством не вправе ссылаться на положения соглашения об управлении партнерством, за исключением случаев, если они докажут, что третье лицо в момент совершения сделки знало или должно было знать о содержании этого соглашения.

5. Единоличный исполнительный орган партнерства в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, предоставляет кредиторам и иным лицам, которые вступают в гражданско-правовые отношения с партнерством, сведения о содержании соглашения об управлении партнерством, в том числе о характере и об объеме вытекающих из такого соглашения собственных полномочий и полномочий иных органов управления партнерства на совершение и (или) одобрение тех или иных действий либо сделок.

6. Соглашение об управлении партнерством, заключаемое в соответствии с настоящим Федеральным законом, содержит:

- 1) сведения о предмете деятельности партнерства;
- 2) условия о размере, составе, сроках и порядке внесения участниками партнерства вкладов в складочный капитал, порядке изменения долей участников партнерства в складочном капитале партнерства;
- 3) условия ответственности участников партнерства за нарушение обязанностей по внесению вкладов в складочный капитал партнерства;
- 4) условия обеспечения конфиденциальности информации об условиях участия участников партнерства и иных лиц в партнерстве, о содержании его деятельности, а также ответственность за нарушение конфиденциальности;
- 5) порядок разрешения возможных споров между участниками соглашения об управлении партнерством.

7. Соглашение об управлении партнерством, заключаемое в соответствии с настоящим Федеральным законом, в том числе может предусматривать:

- 1) права участников партнерства на непропорциональное размеру принадлежащих им в складочном капитале долей участие в управлении партнерством, включая право вето по определенным вопросам, а также права на непропорциональное участие в распределении прибыли, в покрытии расходов и различных затрат, связанных с деятельностью партнерства;
- 2) ограничения прав на свободное отчуждение доли в складочном капитале, в том числе случаи однократного или неоднократного применения либо неприменения права преимущественной покупки;
- 3) условия о порядке выхода из партнерства или вступления в него новых участников партнерства, а также положения об особых правах участников партнерства при выходе из партнерства в зависимости от наступления или ненаступления определенных условий;
- 4) порядок, сроки и условия вовлечения в деятельность партнерства других юридических лиц и физических лиц;
- 5) обязательства, ограничивающие в течение определенного соглашением об управлении партнерством срока права участников партнерства или иных лиц на финансовое, личное трудовое или иное участие в деятельности иных юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность, соответствующую предмету деятельности партнерства, а также меры ответственности за нарушение таких обязательств;
- 6) случаи, порядок и условия приобретения партнерством принадлежащих его участникам долей в складочном капитале партнерства;

7) порядок и условия осуществления участниками партнерства своих прав и исполнения своих обязанностей, в том числе связанных с участием в управлении партнерством, распоряжением долями участия в партнерстве, включая права участников партнерства требовать продажи другими участниками партнерства своей доли в партнерстве заранее определенным участникам партнерства или третьим лицам;

8) случаи, порядок и условия выкупа (в том числе принудительного) принадлежащей участнику партнерства доли в складочном капитале партнерства другими участниками партнерства;

9) сроки и условия, при которых происходит реорганизация или ликвидация партнерства в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, а также условия распределения складочного капитала партнерства между его участниками при прекращении партнерства после удовлетворения требований кредиторов;

10) порядок образования органов управления партнерства, создание которых не является обязательным в соответствии с настоящим Федеральным законом (совета директоров партнерства, наблюдательного совета партнерства, правления партнерства, дирекции партнерства, комитета партнерства, президиума партнерства и других), компетенцию, порядок осуществления и прекращения деятельности таких органов управления, включая порядок возникновения, порядок реализации и порядок прекращения полномочий их членов, порядок подготовки, созыва и проведения очередных и (или) внеочередных собраний таких органов управления, порядок принятия ими решений, в том числе путем проведения заочного голосования (опросным путем), порядок обжалования решений таких органов;

11) размер вознаграждений и (или) размер компенсации расходов членов органов управления партнерства в период исполнения ими своих обязанностей;

12) образование ревизионной комиссии или избрание ревизора партнерства;

13) случаи и порядок отчуждения партнерством принадлежащей ему доли в складочном капитале;

14) случаи и порядок приобретения партнерством доли участника партнерства по его требованию.

8. Соглашение об управлении партнерством может предусматривать способы обеспечения исполнения обязательств, вытекающих из такого соглаше-

ния, и меры гражданско-правовой ответственности, в том числе возмещение причиненных нарушением такого соглашения убытков, взыскание неустойки (штрафа, пеней), выплату компенсации (твердой денежной суммы или суммы, подлежащей определению в порядке, указанном в соглашении об управлении партнерством) или применение иных мер ответственности в связи с нарушением такого соглашения.

9. Вне зависимости от применения мер гражданско-правовой ответственности нарушение условий соглашения об управлении партнерством:

1) не исключает права стороны требовать понуждения к исполнению соглашения об управлении партнерством нарушившей стороной в судебном или в ином порядке, предусмотренном соглашением об управлении партнерством;

2) может являться основанием для признания в судебном порядке недействительными решений органов управления партнерства в случаях, предусмотренных соглашением об управлении партнерством;

3) может являться основанием для признания судом по иску заинтересованной стороны соглашения об управлении партнерством недействительными сделок, совершенных партнерством или стороной соглашения об управлении партнерством в нарушение такого соглашения, только в случаях, если будет доказано, что другая сторона по договору знала или должна была знать об ограничениях, предусмотренных соглашением об управлении партнерством.

Статья 7. Исключение участника партнерства из партнерства

1. В случае если участник партнерства нарушает свои обязанности, возложенные на него настоящим Федеральным законом или соглашением об управлении партнерством, либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность партнерства или существенно ее затрудняет, участники партнерства вправе требовать исключения такого участника партнерства из партнерства в судебном порядке.

2. Исключение кого-либо из участников партнерства из партнерства во внесудебном порядке допускается по единогласному решению остальных участников партнерства только в случае, если участник партнерства не исполняет в установленный срок обязанности по первоначальному или последующему внесению в складочный капитал вклада (части вклада). Решение об исключении из партнерства может быть обжаловано исключенным участником партнерства в суд.

3. Исключение участника партнерства из партнерства по основаниям, не предусмотренным настоящим Федеральным законом, не допускается».

Текст закона полностью не цитируется, мы берем лишь основные направления, необходимые нам для более полного представления картины об ассоциативном бенчмаркинге. Таким образом, ассоциативный бенчмаркинг представляет совокупность предприятий имеющих разные представления, информацию, которыми могут пользоваться все участники процесса, для улучшения качества выпускаемого продукта.

4.4. Общий бенчмаркинг

Общий бенчмаркинг представляет сопоставление информации о деятельности предприятий, действующих в разных отраслях. Основная цель общего бенчмаркинга – сбор широкой информации, проведения в последующем емкой аналогии, исключаяющей большие погрешности, с сопоставлением при оценке похожих процессов.

Общий бенчмаркинг – это сложный процесс сбора, обработки и сравнения бизнес-процессов, протекающих в предприятиях, относящихся разным отраслям. Общий бенчмаркинг позволяет предприятиям большие возможности по улучшению внутриорганизационной культуры производства.

Общий бенчмаркинг по своей сути затратен, и заниматься им могут не все предприятия, поэтому организациям, не имеющих финансовых ресурсов на такие исследования, в первую очередь необходимо сконцентрировать внимание на внутреннем бенчмаркинге. Таким направлением не могут заниматься и солидные фирмы, сравнивая работу своих предприятий, при этом меньше возникает проблем с законодательством иностранных государств, языковыми барьерами. Информацию могут предоставлять сотрудники, посредники, поставщики, консультанты, они же могут быть инициаторами будущих исследований.

Выявление лучших предприятий может проходить как по объективным, так и субъективным данным. Точно сказать, что это предприятие лучше другого в точности невозможно: у каждого на один и тот же вопрос есть разные ответы и взгляды. Задача исследователя – ориентироваться во многом на свои знания, вкусы, впечатления, понимание той или иной позиции, при этом, несомненно, нельзя игнорировать мнения других. В любом случае к исследованию необходимо подходить с полным набором информационных потоков. В случае

невозможности выявить сильную организацию целесообразнее приостановить исследовательскую деятельность во избежание ненужных потерь. За это время стоит поставить вопрос о поиске новых партнеров, необходимых для достоверного исследования. В качестве примера рассмотрим концепцию общего бенчмаркинга в компании Хегох.

Компания Хегох провела эталонное сравнение системы логистики с системами других предприятий-лидеров. К осознанию необходимости таких преобразований данную компанию привел кризис, выразившийся в постепенной потере рынка. Кризис – это желательный элемент для каждого хозяйствующего субъекта, так как несет в себе некие положительные черты, которые позволяют вывести затем предприятие в лидеры. Именно кризис заставляет руководителей предприятий принимать стратегическое решение по выведению в лидеры на рынке.

В конце 70-х гг. прошлого века компания Хегох столкнулась с серьезными японскими конкурентами на рынке копировальной техники. Доходная составляющая активов компании снизилась с 22% в 1974 г. до 4% к 1984 г., и для выхода из кризиса было принято руководством компании проведение бенчмаркинга. Именно на бенчмаркинг было возложено найти методы управления для выведения предприятия в лидеры на рынке копировальной техники.

Особую роль в проведении бенчмаркинга сыграл японский филиал Fuji Хегох. Компания Хегох провела сравнение процессов, издержек головного предприятия и внутренние издержки своего филиала с процессами и издержками конкурентов. Такое сравнение позволило компании Хегох выявить ценовую политику своих конкурентов, их издержки и другие показатели, но они не позволили устранить отставание от конкурентов.

В этой ситуации компании пришлось обратиться к опыту сильных предприятий мира, это дало возможность догнать своих конкурентов и укрепить свои позиции на рынке. Такая ситуация продолжалась до 90-х гг. XX в., когда произошел переход с аналоговых на цифровые технологии и опять у компании начались старые проблемы.

В компании были, разумеется, проведены реорганизационные мероприятия, но было потеряно внимание к совершенствованию производственных процессов, направленных на повышение качества выпускаемой продукции и завоевания лидирующих позиций.

Таким образом, бенчмаркинг необходимо рассматривать только как инструмент постоянного совершенствования предприятия. А в случае с компанией Хегох бенчмаркинг рассматривался как некая панацея, позволяющая решать проблемы копированием наработанного передового опыта конкурентов-лидеров, и это является серьезной ошибкой.

4.5. Функциональный бенчмаркинг

Функциональный бенчмаркинг представляет сопоставление информации о деятельности предприятий, действующих в собственной и разных отраслях. Основная цель общего бенчмаркинга – сбор широкой информации, проведение в последующем емкой аналогии, исключающей большие погрешности, с сопоставлением при оценке похожих процессов.

Такой вид бенчмаркинга направлен на проведение сравнения с предприятиями, осуществляющими функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересовано предприятие-исследователь. Такие направления, как, например, логистика (транспортировка, хранение, обслуживание и др.).

Функциональный бенчмаркинг по сравнению с другими видами имеет ряд преимуществ:

- функциональные лидеры легко определяются;
- неограниченность в обнаружении нестандартных подходов или технологий;
- меньше проблем с конфиденциальностью;
- прочие.

Такие возможности являются открытием для предприятий, но как у любого проекта есть и минусы. Одним из таких недостатков является нереальность или большая сложность адаптации полученных результатов к деятельности предприятия.

Компания General Motors проводила в течение двух лет с 1982 по 1984 г. бенчмаркинговое исследование, целью которого являлся поиск альтернативных способов менеджмента качества. Это было время, когда У. Эдвардс Деминг бросил вызов: «Если Япония может, почему мы не можем?». Большинство менеджеров приняли такой вызов и главным отличительным признаком признали борьбу за качество. Участниками такой компании стали 3М, John Deer, Hewlett-Packard и другие. Компания General Motors, приступая к исследованию, сфор-

мулировала десять гипотез о факторах, сильнее всего влияющих на надежность и качество.

В итоге исследования компании General Motors удалось создать комплексную оценку систем менеджмента качества, реализованных в предприятиях-участниках бенчмаркинга. Такая оценка позволила сделать вывод, в какой степени эффективность работы компаний зависит от системы управления качеством.

Это открытие между эффективностью и качеством позволило в 80-х гг. прошлого века открытию двух великих событий. Первое событие представляет собой Национальную премию по качеству имени М. Болдриджа, а второе событие – серия ИСО 9000, которые установили общие требования к системам менеджмента качества. Отчеты были готовы в 1984 г., но все эти открытия стали доступны к концу 1998г., и это дало преимущества General Motors перед конкурентами. У них было время на усовершенствование собственной СМК с таким учетом, чтобы мнение клиентов об их продукте было значительно выше, чем о продукции конкурентов.

Вывод следующий: если предприятия систематически изучают условия работы предприятия, производственные процессы, адаптируют их в деятельности предприятия, то такие компании постоянно будут находиться в роли лидеров рынка. Такие процессы совершенствования СМК должны быть эволюционными.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение ассоциативному бенчмаркингу.
2. С какой целью принят Федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ?
3. Какова цель общего бенчмаркинга?
4. Дайте определение стратегическому бенчмаркингу.
5. Кто входит в организацию БРИКС?

Основная литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования = Marketing research an applied orientation: практ. рук. – 4-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2007. – 1186 с. – ISBN 978-5-8459-0940-6: 883-52.
3. Чернопяттов, А. М. Теория организации: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Советская типография, 2010. – 200 с.

Дополнительная литература

4. О хозяйственных партнерствах: Федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ

5. Баженов, Г. Е., Кислицына, О. А. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 323. – С. 222–228.

6. Вапнярская, О. И. Ориентация на потребителя: эволюция в рамках маркетинговых концепций // Сервис plus. – 2010. – № 1. – С. 54–61.

7. Александрова, Т. К., Смирнова, Е. А. Выявление внутренних возможностей образовательного учреждения для совершенствования его маркетинговой деятельности // Школьные технологии. – 2012. – № 5 – С. 38–45. – Библиогр. в сносках.

8. Зверев, Д. М. Концепция ценностной модели спроса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 1. – С. 34–47.

9. Зеркалий, Н. Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 80–84.

Интернет-ресурсы

10. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windows 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4-х CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тема 5. Виды бенчмаркинга (внутренняя среда)

5.1. Внутренний бенчмаркинг

Внутренний бенчмаркинг представляет собой сравнительный анализ деятельности подразделений собственного предприятия. В зависимости от целей и задач, поставленных руководством, сравнения могут коснуться отдельных лиц, отделов, цехов, филиалов и т. д., при этом необходимо делать ставку при сборе информации и сравнении на схожесть видов деятельности между исследуемыми подразделениями. Внутренний бенчмаркинг имеет большое распространение и большой вес, но одновременно он не может дать исчерпывающую информацию по интересующему нас вопросу и подменить другие виды бенчмаркинга, применяемые в исследовании.

Цель внутреннего бенчмаркинга – научиться использовать творческую инициативу сотрудников предприятия. Для этого необходимо провести следующие примерные мероприятия:

1. Анализ распределения полномочий и ответственности среди руководителей подразделений.

2. Из-за нехватки времени руководители производственных участков обращают мало внимания на вопросы повышения качества продукции и совершенствования процессов ее изготовления. Чтобы проанализировать, какую работу ежедневно выполняет мастер и начальник участка, разработать анкету с перечнем вопросов, решаемых на конкретном рабочем месте в течение дня, недели, месяца, года. Как выясняется, более 80% времени руководители тратят на обеспечение работников необходимыми производственными ресурсами. Поэтому в подразделениях необходимо пересмотреть регламент работы и уточнить должностные инструкции руководителей.

3. Совершенствование коммуникаций в подразделениях. Основой развития организации является информация, и чтобы определить потребности в ней, специалисты управления качеством должны провести анкетирование, опросы сотрудников в подразделениях. Ответить на вопросы по темам: «Стратегия и этапы развития», «Маркетинговая деятельность», «Результаты финансовой деятельности» и другие. Полученные данные обработать, структурировать и выпу-

стить в виде ежемесячного информационного листка. В нем кратко должен излагаться материал, освещающий следующие темы:

- качество продукции;
- маркетинг;
- техническое развитие;
- совершенствование процессов;
- новаторство и творчество;
- работа с персоналом.

Таким образом, управление информационными потоками будет улучшено.

4. Проведение «визитов качества». Высшее руководство должно посещать производственные участки, рабочие места специалистов, но это не дает полного успеха в области качества продукта. Поэтому должна быть разработана и внедрена процедура проведения «визитов качества». Их цель – поиск ответов на вопросы: «Каким образом сотрудники совершенствуют свою деятельность?», «Какие проблемы существуют в повседневной работе?», «В чем заключаются их причины?». Регулярные «визиты качества» позволяют обеспечить взаимопонимание между руководителями и рядовыми сотрудниками, вовлечь каждого работника в совершенствование деятельности предприятия.

5. Оценка степени удовлетворенности персонала работой в организации.

6. Для руководства важно было понять, что необходимо работнику для того, чтобы он чувствовал удовлетворение от работы, стремился к повышению своей компетенции. Специалисты по работе с персоналом могут составить анкету, в которой содержались бы вопросы об условиях труда, морально-психологическом климате в коллективе, возможностях повышения квалификации и др. Также разработчики анкеты должны стремиться выявить отношение работников к так называемым мягким системным факторам:

- вовлеченность персонала в достижение поставленных целей и задач;
- лидерство руководителей;
- человеческие ресурсы;
- информационное обеспечение.

Результаты анкетирования могут показать, что большинство опрошенных недовольны отсутствием лидерских качеств у руководителей различных уровней. Наряду с общей тенденцией могут выявиться особенности, присущие отдельным подразделениям. Например, работники производственных цехов отметили, что они не в полной мере понимают цели и задачи в области обеспечения

качества, не владеют информацией о проблемах качества и проблемных звеньях технологии. Поэтому должны быть разработаны листки для каждого производственного участка с информацией о целях в области качества, например: «Знание – ценность. Носитель знаний – рабочий: он лучше многих знает процесс и знает, как его улучшить. С предложениями обращаться к руководителю участка, каждое из них будет рассмотрено, оценено, и результаты будут доведены до работника».

Реализацию проекта можно будет считать успешной, если сотрудники почувствуют удовлетворение от своей работы.

Удовлетворенность сотрудников предприятия – один из стержневых вопросов в деятельности предприятия. Степень удовлетворенности зависит от запросов, образования, стажа, креативности, практических навыков сотрудников, отношения к ним и по многим другим направлениям. Попробуем показать логическую цепочку исследования по сотрудникам различных отраслей.

Сотрудники с высшим образованием важнее для промышленных предприятий, чем для сферы услуг, в которой компании с большей долей дипломированных сотрудников демонстрируют меньшую производительность труда. Существует и другая закономерность: более низкая производительность труда характерна для организаций с высоким процентом сотрудников, проработавших в компании менее полугода, и для организаций со сравнительно большой долей новых сотрудников. Влияние этого фактора менее заметно в промышленности, где примерно одинакова производительность труда в компаниях, в которых занято большое и среднее число новых сотрудников. Возможно, это является следствием автоматизации производства и более четкой регламентации производственных процессов, чем в сфере услуг. Вместе с тем, если доля новичков на промышленном предприятии продолжает увеличиваться, его производительность становится чувствительнее к влиянию этого фактора, поскольку даже высокоавтоматизированные процессы начинают страдать от избытка неопытных операторов. Как можно было ожидать, эта закономерность подтверждается данными о влиянии на производительность труда усилий компании по сохранению опытных работников.

Удивительно, но исследованием не выявлено существенных различий по уровню производительности труда между промышленными предприятиями с высоким и низким процентом неявок сотрудников на работу. Возможно, это также является следствием того, что высокоавтоматизированное производство

менее чувствительно к прогулам работников. Интересно, что в сфере услуг предприятия с большим числом прогулов демонстрируют производительность труда выше, нежели предприятия с низким уровнем прогулов. В данном случае необходимо разобраться, что здесь причина, а что следствие. Возможно, именно высокая производительность труда порождает большое число прогулов, а не наоборот. Вероятно, рост числа прогулов в таких компаниях обусловлен тем, что их сотрудники находятся под давлением завышенных и постоянно меняющихся требований со стороны менеджеров.

Следующим необходимым критерием сотрудников является непрерывность обучения и его совершенствование, но, опять же, где оно должно быть непрерывным, а где нет – зависит от многих факторов, которые мы рассмотрим ниже. Существует широко распространенное убеждение: наилучших производственных показателей добиваются компании, обладающие развитыми системами управления, знаниями и обмена опытом, а также корпоративной культурой, нацеленной на непрерывное образование и совершенствование. Промышленные предприятия, в которых выделяется максимальное время на обучение сотрудников, демонстрируют производительность труда на 24% выше, чем те, где на эти цели выделяется минимум времени. Однако в сфере услуг закономерность обратная: производительность сервисных компаний, делающих наибольший вклад в обучение сотрудников, на 18% ниже, чем производительность предприятий, уделяющих этому меньше внимания.

Существует зависимость и между уровнем производительности труда и величиной затрат на обучение персонала. Производительность промышленных компаний, тратящих больше других на подготовку персонала, на 47% выше, чем производительность предприятий, у которых эти расходы незначительны. Похожая картина наблюдается в сфере услуг, но здесь увеличение затрат на обучение персонала сопровождается ростом производительности труда всего на 13%. Это справедливо по отношению к компаниям, чей вклад в обучение персонала действительно велик. Если же сравнивать производительность предприятий, чьи затраты на эту сферу находятся на среднем уровне, и тех, которые тратят мало, выясняется, что производительность последних все же выше. Возможно, в сфере услуг нет четких представлений о задачах и содержании обучения и повышения квалификации сотрудников. При этом обучение с отрывом от производства, безусловно, отрицательно сказывается на производительности труда.

5.2. Бенчмаркинг конкурентоспособности

Бенчмаркинг конкурентоспособности – представляет собой измерение характеристики фирмы и ее сравнение с характеристикой конкурентов-лидеров; исследования специфических продуктов, различных возможностей административных методов и возможностей процесса предприятий-конкурентов. Технология конкурентного бенчмаркинга сложна в связи с конфиденциальностью информации.

Основным принципом осуществления бенчмаркинга является цель, которая заключается в постоянном совершенствовании, повышении конкурентоспособности и выхода в лидеры, за счет тщательного изучения и применения лучших образцов и передового опыта. Главная цель носит стратегическое направление, но одновременно с ней должны прорабатываться и второстепенные цели, а в совокупности они образуют дерево целей (рис 1.6).

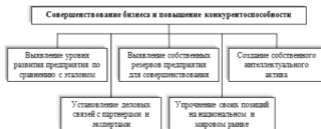


Рисунок 1.6. Дерево целей конкурентно-интеграционного бенчмаркинга

Пример. Бенчмаркинг конкурентоспособности в Форде. Компания Форд потеряла свою конкурентоспособность и значительно стала уступать конкурентам по функциональным свойствам и конструктивным параметрам своей продукции. Была потеряна большая доля рынка сбыта, возврат мог состояться лишь в случае создания автомобилей, отвечающих требованиям потребителей, а это должен быть новый и передовой продукт. Для решения поставленной цели была поставлена задача проведения эталонного сравнения.

Было проведено исследование на рынке, в ходе которого были выяснены предпочтения потребителей, и основную ставку сделали на автомобиль

«Taurus». Вторым этапом были определены наилучшие в этом классе автомобили и составлен план достижения их уровня.

Конец второй половины 50-х гг. прошлого века был охвачен исследованиями практически во всех отраслях, не отставала от них и автомобильная промышленность. Наиболее привлекательными компаниями для исследования были Opel Senator и BMW, хотя они и не были прямыми конкурентами. Было проведено сравнение по 50 моделям автомобилей по различным параметрам, число которых достигало более 400. Были заложены практические основы для внедрения новых принципов разработки инновационной продукции с задействованием цикла – «определять, измерять, анализировать, разрабатывать, проверять» (DMADV). Данный цикл нацелен на обеспечение уровня качества «Шесть сигм». Итогом такой работы стал совершенно новый автомобиль, завоевавший большие симпатии и названный автомобилем года. Компания вышла в лидеры по продажам.

Как и все новое, автомобиль в ходе их использования проявил ряд серьезных конструктивных недостатков. Такие изъяны сильно подорвали репутацию автомобиля, было проведено большое количество доработок, но это лишь усугубляло положение автомобиля Форд. Произошло падение объема продаж почти в семь раз с 400 тыс. автомобилей до 60 тыс. Впоследствии к концу августа 2006 г. была выпущена модель этого выпуска.

Как показала практика, бенчмаркинг конкурентоспособности не является одноразовым элементом и должен постоянно корректироваться и обновляться. Для таких целей необходимо не только постоянно совершенствоваться, но и применять совокупность мероприятий, применяемых в бенчмаркинге. Данный подход принят в методе «шесть сигм», он позволяет отследить историю изменений и внедрить в производство. Также он дает возможность принимать решения не только в кратковременном режиме, но и в долгосрочном, с учетом последствий от принятых решений.

Таким образом, бенчмаркинг конкурентоспособности – это длительный процесс, позволяющий изменять содержание деятельности, достигать серьезных результатов и получать конкурентные преимущества.

5.3. Бенчмаркинг издержек

Издержки – это производственные выплаты в наличной или безналичной форме, которые связаны с производством продукции, с выполнением и оказанием услуг с последующей реализацией. Существует определенная схема классификации издержек на производстве.

По отношению к технологическому процессу издержки делятся на:

- основные переменные, к которым относятся: материалы, потери от брака, заработная плата, резервы;
- накладные условно-постоянные: общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

По экономическим элементам издержки делятся на:

- элементарные: заработная плата, материалы, амортизация основных средств, нематериальных активов, иные издержки;
- комплексные – издержки будущих периодов и резервы предстоящих расходов.

Существует два вида издержек по себестоимости, полная классификация дается в налоговом кодексе Российской Федерации:

- прямые: гарантийный ремонт, износ инструментов, расходы по освоению, заработная плата переменному персоналу и др.;
- косвенные: общепроизводственные и общехозяйственные издержки.

Расшифровку многих издержек мы уже дали в разделе 3.2. данного пособия. Под центром издержек (*cost center*) принимаются подразделения предприятия, деятельность которых имеет косвенное воздействие на получение дохода. К таким подразделениям относятся административно-управленческий персонал со вспомогательными подразделениями, поставщики.

Приведем в качестве примера сравнительный расчет издержек при производстве тракторов в России и Канаде. Предварительный расчет позволяет оценить свои возможности тех или иных структур и в соответствии с этим принять грамотное и взвешенное решение.

На рынке России после вступления в ВТО сложилась тяжелая обстановка в области выпуска сельскохозяйственной техники. Необходимо провести бенчмаркинг исследование рынка и внести коррективы. Снижение продаж составило порядка 20%, несмотря на то что износ техники составляет 73% по

тракторам и 59% по комбайнам. В сложившейся ситуации сельхозпроизводители заинтересованы в том, чтобы произвести обновление парка сельхозтехники. Тем более что со стороны государства, в частности, компании «Росагролизинг», реализуется программа по многомиллиардному субсидированию такого рода закупок. Но, тем не менее, в России продажи сельхозтехники снижаются, а во всем мире – растут.

Было высказано мнение, что российская сельхозтехника, несмотря на то что она дешевле зарубежной, не пользуется спросом, так как хуже по качеству. Однако производители готовы совершенствовать свою продукцию и реинвестировать прибыль в разработку новых видов техники, модернизацию производства и новые технологии. Но проблема в том, что прибыли почти нет, а повышать цены не дает тот факт, что по стоимости российская техника приближается к зарубежной. Себестоимость машиностроительного производства в России выше, чем в некоторых развитых странах, и это может привести к уничтожению целой подотрасли.

Была исследована и проанализирована ситуация и доказано, что производить технику за рубежом, например, в Канаде, выгоднее, чем в России. Пример расчета приведен ниже.

1. Стоимость трудовых ресурсов

Разница между Россией и Канадой в стоимости рабочей силы имеет большое различие. В 2012 г. средняя зарплата квалифицированного рабочего (например, сварщика или сборщика) в Ростове-на-Дону составила 67–69% от зарплаты аналогичного рабочего в Виннипеге (см. табл. 1). Однако в России налоги на заработную плату и добавленную стоимость (НДС) выше.

**Сравнение среднемесячной чистой (на руки) заработной платы
в России и Канаде по основным специальностям, руб**

Специальность	Средняя зароботная плата в России	Средняя зароботная плата в Канаде	Соотношение, % от показателя в Канаде
Сборщик	30 000	45 000	66,67%
Сварщик	45 000	65 000	69,23%
Конструктор	60 000	90 000	66,67%

В Канаде в 3,5 раза ниже отчисления в пенсионный фонд, в два раза ниже сборы за страхование от несчастных случаев, на треть ниже налог на добавленную стоимость (12% против 18% в России), но в 2,8 раза выше подоходный налог. В итоге на рубль выданной на руки зарплаты в России необходимо заплатить налогов и отчислений 81 коп., а в Канаде – 72 коп.

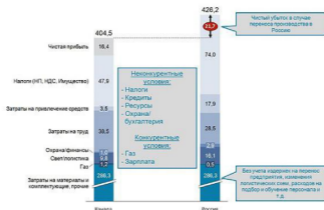


Рисунок 1. Сравнение структуры затрат предприятия на оплату труда квалифицированного работника цеха в России и в Канаде в 2012 г.

Затраты на оплату труда на заводе в Канаде составили в 2012 г. 38,5 млн долл. США. Затраты на труд на аналогичном заводе в Ростове-на-Дону составили бы 28,5 млн долл. США, что на 10,0 млн долл. США меньше.

Однако с 2002 по 2012 г. средний уровень оплаты труда в России вырос на 472% (среднегодовой темп роста по России: +21,1%), а в Канаде – только на 30% (+2,0% в год). При росте такими темпами через три-четыре года труд в России будет стоить дороже, чем в Канаде.

2. Стоимость кредитов

Средняя годовая ставка по кредитам в России в 2012 г. составила 11,75%. На заводе в Канаде средняя процентная ставка в 2012 г. составила 2,30%.

Расходы на выплату процентов по кредитам тракторного завода в Канаде в 2012 г. составили 3,5 млн долл. США.

Соответственно, расходы на аналогичные кредиты в России были бы в 5,1 раза больше и составили бы 17,9 млн. долл. США, что выше всей чистой прибыли, полученной на производстве в Канаде в 2012 г.

Таким образом, в России расходы на оплату процентов по кредитам будут на 14,4 млн долл. выше, чем в Канаде.

3. Стоимость энергоресурсов и транспорта

Рассмотрим по порядку издержки на те или иные ресурсы.

1. Газоснабжение. Стоимость одного кубометра газа в 2012 г. в Южном федеральном округе в среднем составила 4,594 руб. Стоимость кубометра газа для завода в Виннипеге в 2012 г. составила 10,461 руб. (0,33 долл.) – в 2,28 раза выше. При потреблении заводом 3,55 млн м³ природного газа в год (данные 2012 г.) экономия при переносе завода в Россию составит всего **0,657 млн. долл. США.**

В связи с ежегодным ростом тарифов на поставки природного газа, закрепленным в долгосрочных концепциях и прогнозах социально-экономического развития страны, а также связанным с целями руководства ОАО «Газпром» по выходу на равнодоходные цены поставок на внутренний и внешний рынки, данное конкурентное преимущество также ежегодно сокращается.

2. Энергоснабжение. Тарифы на поставку электроэнергии в Канаде для крупных промышленных предприятий составляют в среднем 1,70 руб. за 1 кВт (0,055 долл.). В России тариф в 2,20 раза выше – 3,70 руб. Таким образом, из-

держки тракторного завода на электроэнергию при переносе в Российскую Федерацию вырастут на 2,118 млн. долл. США, что значительно превосходит экономию на газоснабжении.

3. Грузоперевозки. В связи с высокой стоимостью топлива в России (в среднем на 5,5% выше, чем в Северной Америке) и другими факторами цены на перевозку продукции грузовыми тралами (используемым заводами сельхозмашиностроения) в России значительно превышают канадские: в среднем 60,0 руб. за 1 км в России и 39,4 руб. за 1 км (1,25 долл.) в Канаде. Рост издержек на транспортировку составит порядка 4,183 млн долл. США.

4. Железная дорога. Тарифы на железнодорожные грузоперевозки растут значительными темпами: в 2008 г. наиболее выгодным видом транспорта для перевозки грузов на расстояние от 750 км был железнодорожный, в 2013 г. к услугам железнодорожного транспорта прибегают при перевозке грузов на расстояние от 1500 км.

Таким образом, рост издержек, связанных с использованием услуг транспортных компаний и естественных монополий, по усредненным расчетам составит 5,644 млн долл. США в год.

4. Расходы на охрану завода

В целях охраны и предотвращения нарушений правопорядка на территории завода в Ростове-на-Дону предприятие вынуждено содержать большой штат охраны (порядка 150 человек). Расходы включают в себя заработную плату, униформу, страховку, содержание служебных помещений, связанные налоги. Штат охраны на заводе в Канаде составляет четыре человека, а их функции ограничиваются контролем пропускной системы и в случае необходимости коммуникациями с органами правопорядка.

Издержки на охрану аналогичного завода в Ростовской области составят порядка 1050 тыс. долл. США, что на 0,898 млн долл. США больше текущих затрат по данной статье на канадском предприятии.

5. Заорганизованность и сложность ведения бухгалтерского и налогового учета

1. Российские компании вынуждены вести учет в трех направлениях:

– бухгалтерский учет в соответствии с требованиями законодательства о бухгалтерском учете;

– налоговый учет в соответствии с требованиями налогового законодательства;

– учет в соответствии с правилами Международных стандартов финансовой отчетности (компании, которые в соответствии с требованием федерального законодательства должны составлять консолидированную финансовую отчетность).

В законодательстве Канады предусмотрена единая форма учета.

2. Громоздкость документооборота.

Российское законодательство, регулирующее бухгалтерский и налоговый учет, требует оформления большого количества документов на бумажных носителях, что приводит к необходимости составления двух-пяти документов по одной хозяйственной операции.

В Канаде количество документов, которыми оформляются хозяйственные операции, значительно меньше, чем в России.

3. Необходимость представления большого количества документов различным контролирующим и фискальным органам.

Органами контрольных мероприятий в рамках выездных, камеральных, встречных проверок запрашивается большое количество копий документов. За последний год ООО «Комбайновый завод «Ростсельмаш» фискальным органам в копиях представило около 41 тыс. документов (количество проверок за год – 167).

В связи с этим российские предприятия вынуждены содержать расширенный штат бухгалтерии и финансовой службы. Штат этих служб на предприятии в Ростовской области (аналогичном канадскому) составит не менее 65 человек, что в значительной степени увеличит издержки предприятия.

По усредненным расчетам ежегодно на содержание этих служб потребуется 1805 тыс. долл. США, что на 1,005 млн. долл. США выше текущих затрат на канадском заводе, где эти службы насчитывают 14 человек.

Также важно отметить, что система бухгалтерского учета и сложность документооборота в России приводит к тому, что менеджеры коммерческих отделов до 50% рабочего времени вынуждены тратить на сбор и подготовку документации. На канадском предприятии работа с документами сведена к минимуму – не более 10% рабочего времени.

6. Налоговая нагрузка

1. Налог на прибыль

Ставка налога на прибыль в Канаде составляет 35,0%. Однако с учетом различных вычетов и льгот по стимулированию НИОКР и модернизации производства эффективная ставка налога на прибыль составила на заводе в Канаде в 2012 г. – 16,7%, что на 3,3% ниже, чем в России (ставка налога на прибыль в РФ – 20%).

В Канаде действуют следующие налоговые стимулы для модернизации:

1. При приобретении оборудования разрешена его ускоренная амортизация (более высоким темпом, чем в России) – 30% от оставшейся суммы ежегодно.

В России разрешен амортизационный вычет в размере 30% только в первый год, в последующие годы – 7% (при десятилетнем сроке амортизации).

Таким образом, 70% стоимости оборудования в Канаде можно отнести на затраты (снизить налог на прибыль) в течение трех лет, в России – в течение шести лет. В связи с этим осуществлять инвестиции в станки и оборудование в Канаде более выгодно.

2. В Канаде действует программа налоговых вычетов на производственные инвестиции (*Manufacturing Investment Tax Credit*).

Налоговый вычет, направленный на развитие и модернизацию производства промышленной продукции, в провинции Манитоба составляет 10% от суммы капитальных вложений (инвестиции на приобретение оборудования, строительство и ремонт зданий и пр.). То есть при строительстве нового цеха стоимостью 10 млн долл. государство автоматически субсидирует заводу 1 млн долл. за счет снижения на эту сумму налога на прибыль (не налогооблагаемой базы, а именно выплаты по налогу). В России подобные вычеты отсутствуют. При проведении R&D¹: любая компания в Канаде может в течение первого года амортизировать сразу все 100% понесенных расходов и дополнительно на ту же

¹ Research and Development (исследования и развитие) — более широкое понятие, чем НИОКР, так как сюда относится заработная плата всех инженеров, конструкторов и рабочих технических центров, зарплата других сотрудников, принимающих участие в разработках, а также затраты на материалы и компоненты, обучение персонала, приобретение производственного, научного и измерительного оборудования, проведение испытаний, износ опытного образца и пр. Представления отчетов об исследованиях для подтверждения расходов не требуется.

сумму снизить налогооблагаемую базу, то есть расходы на исследования и разработки учитываются в затратах в двукратном размере.

Например, если стоимость разработки трактора (включая все связанные издержки) составила 20 млн. долл. США, база налога на прибыль может быть сокращена на 40 млн долл. США, то есть государство косвенно субсидирует производителя на 14 млн долл. США ($40 \times 0,35 = 14$).

В России в отношении производства машин и оборудования данная мера отсутствует. С учетом указанных программ построен график зависимости величины налога на прибыль от уровня затрат на НИОКР и модернизацию. Как следует из рисунка 2, при росте затрат канадских компаний на НИОКР величина налога на прибыль сокращается опережающими темпами. На уровне затрат на НИОКР в размере 50% от прибыли налог на прибыль достигает нуля. В России же низкая ставка стимулирует изъятие прибыли из бизнеса, а не на инвестиции.

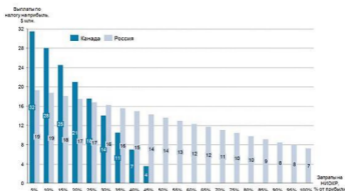


Рисунок 2. Динамика величины налога на прибыль в зависимости от пропорции затрат на НИОКР из прибыли в России и Канаде (прибыль = 100 млн долл. США)

2. Оборотные налоги

В Канаде оборотный налог разделен на федеральную часть – аналог НДС (ставка 5%) и региональную – налог с продаж (ставка от 0 до 8%). Средний оборотный налог в Канаде составляет 10%. Суммарная ставка налога в Виннипеге, где расположен завод, составляет 12% (7% – местная, 5% – федеральная).

Ставка налога на добавленную стоимость в Российской Федерации – 18%.

3. Прочие налоги

Для завода в Канаде налог на недвижимость в 2012 г. составил 1,176 млн долл. США. Данный налог рассчитывается исходя из фактически понесенных муниципалитетом затрат на содержание прилегающих территорий и инфраструктуры. В Ростове-на-Дону ставка налога на имущество составляет 2,2% от балансовой стоимости. Также необходимо оплачивать земельный налог в размере 95 руб. за 1 м². Однако российское предприятие должно самостоятельно финансировать благоустройство прилегающих территорий и инфраструктуру.

Также предприятие в Канаде выплачивает налог на бизнес в размере 221 тыс. долл. США в год. В России аналог данного налога отсутствует.

В соответствии с действующим в Российской Федерации налоговым законодательством аналогичное канадскому предприятие должно будет начислить следующие налоги (в долл. США):

- налог на прибыль – 20% от прибыли (если есть);
- налог на имущество – 0,54 млн долл.;
- налог на добавленную стоимость – 73,50 млн долл.

Итого – 74,04 млн долл., что на 26,10 млн долл. больше, чем в Канаде.

7. Государственная поддержка развития производства

Помимо более выгодных рамочных экономических условий, в Канаде успешно действуют различные государственные программы поддержки развития производства. В 2012 г. предприятие в Канаде получило следующие виды субсидий на развитие производства:

– на обучение персонала в размере 50% стоимости, но не более 2000 долл. США в год на сотрудника;

– индивидуальные гранты на разработку новых компонентов в размере 100–150 тыс. долл. США на проект (но не более 50% стоимости проекта). В рамках данной программы была осуществлена разработка новой рамы для трактора, разработка новых пластиковых компонентов для трактора (топливный бак), разработка элементов капота из новых материалов;

– на мероприятия по снижению энергопотребления. В провинции Манитоба действует программа *Power Smart*: инвестиции предприятий на энергосбережение (замена ламп, сетей, установка низкочастотников и прочего специального оборудования) компенсируются государством через местного поставщика электроэнергии (*Manitoba Hydro*) в размере 50% затрат. Возмещение затрат происходит в течение одного-двух месяцев. Для заполнения форм и заявок не требуется дополнительный персонал.

8. Обеспечение стабильного внутреннего спроса на сельхозтехнику

В связи с низкими процентными ставками по кредитам сельхозпроизводители Канады редко получают прямые субсидии на приобретение техники. Однако косвенные меры поддержки, влияющие на благосостояние и платежеспособность сельского хозяйства, выделяются в объемах, значительно превышающих российские. По данным ОЭСР, в 2011 г. объем поддержки сельского хозяйства в Канаде составил 7 млрд долл., то есть 160 долл. на 1 га посевных площадей (в России данный показатель не превышает 40 долл. США).

В рамках ВТО Канада имеет право ежегодно субсидировать экспорт сельхозпродукции на сумму 659 млн долл. США. Россия в процессе переговоров отказалась от возможности оказывать поддержку экспорта.

Канадское правительство проводит протекционистскую политику в отношении сельхозпродукции. Средний применяемый импортный тариф на продовольствие и сельхозсырье составляет 18,02% (в России – 14,29%), в том числе, например, на молочную продукцию – 246,78% (в России – 17,68%).

Топливо для нужд сельского хозяйства в Канаде не облагается налогами и акцизами – так называемое «розовое топливо», что значительно снижает издержки производителей и позволяет внедрять прогрессивные технологии.

Минимизация рисков сельхозпроизводства (в том числе от наводнений, засух, неурожая) происходит за счет программы страхования маржи фермеров: в случае падения маржи производства, например, на 60% фермер получает 42% в виде компенсации от правительства. Данный механизм показал свою эффективность во время засухи 2006 г. (выплаты составили более 1,3 млрд долл. США) и во время наводнений текущего года.

Подобные меры обеспечивают конкурентоспособность канадских сельхозпроизводителей на мировом рынке, обеспечивают им стабильно высокие доходы, что положительно сказывается на инвестициях на обновление парка техники и внедрение ресурсосберегающих технологий. Благодаря этому в первом полугодии 2013 г. рост продаж тракторов в Канаде составил 8%, комбайнов – 21% (в России – падение на 13 и 26% соответственно), что противоречит всем утверждениям о глобальном кризисе в экономике в целом и сельском хозяйстве в частности.

9. Развитие экспорта продукции сельхозмашиностроения

В Канаде действует государственное агентство по развитию экспорта EDC. В отличие от российского аналога (ЭКСПАР), данное агентство не только страхует экспортные сделки, но и выдает связанные кредиты по льготным ставкам зарубежным покупателям. Например, на рынке Казахстана канадский тракторный завод реализует 100% продукции через программы EDC, ставка связанных кредитов составляет 3,8% годовых. ООО «Комбайновый завод Ростсельмаш» на рынке Казахстана реализовал в 2012 г. только 3% продукции через ЭКСПАР, а ставка по кредиту для покупателей составила 6%. Программы ЭКСПАР стали реальной поддержкой экспорту, но невозможность агентства осуществлять кредитование ограничивает их использование.

Кроме того, официальные лица канадского правительства, посольств и различных агентств первым пунктом повестки в международных переговорах ставят экспорт канадской промышленной продукции, что позитивно сказывается на его росте.

10. Атмосфера ведения бизнеса в Канаде

Отсутствие пробок в городах позволяет осуществлять поставки материалов и комплектующих на завод по системе JIT (*just in time*), вследствие чего происходит значительная экономия средств на содержании складов и оплате персонала. Система аэропортов и обилие авиакомпаний позволяет быстро и дешево перемещаться по североамериканскому континенту, что значительно упрощает ведение бизнеса.

Чиновники любого уровня находятся в постоянном доступе и открыты для диалога, благодаря чему возможно разрабатывать индивидуальные программы поддержки модернизации и НИОКР.

Существует масса механизмов по повышению финансовой дисциплины контрагентов. Например, при заморозке средств в сделках с использованием аккредитивов в случае срыва контракта виновная сторона должна компенсировать упущенные процентные платежи по замороженным средствам.

Анализ возможности переноса производства тракторов в Россию

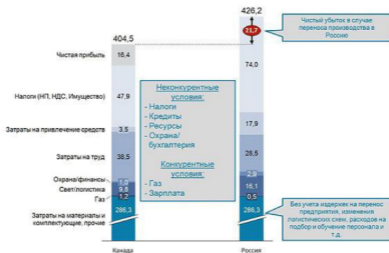


Рисунок 3. Анализ возможности переноса производства тракторов из Канады в Россию по укрупненным статьям, млн долл.

Проведенный расчет показан в таблице 2.

Расчет коммерческой целесообразности переноса производства тракторов из Канады в Российскую Федерацию

Статья расходов	Экономический эффект
Оплата труда	-10,0 млн. долларов США
Проценты по кредитам	+14,4 млн. долларов США
Газ	-0,7 млн. долларов США
Электроэнергия	+2,1 млн. долларов США
Перевозки	+4,2 млн. долларов США
Охрана	+0,9 млн. долларов США
Учет	+1,0 млн. долларов США
Налоги	+26,1млн. долларов США
<u>Итого разница</u>	<u>- 38,0 млн. долл.</u>
Чистая прибыль в Канаде	16,4 млн. долларов США
Чистый убыток в России	-21,7 млн. долларов США

Вывод

Как следует из проведенного анализа, перенос производства тракторов из Канады в Россию экономически нецелесообразен, так как ведет либо к прямым убыткам, либо к росту цены на продукцию. Данный вывод подтверждается динамикой оборота предприятий за четыре года:

- в Канаде рост в 1,7 раза (с 219 млн долл. США в 2008 г. до 361 млн долл. США в 2012 г.);
- в России рост на 5% (с 512 млн долл. США в 2008 г. до 539 млн долл. США в 2012 г.).

5.4. Бенчмаркинг характеристики

При проведении бенчмаркинга, как и при других исследованиях совершаются характерные ошибки. Перечислим некоторые из них:

- основной акцент делается на ценообразование;
- процессы менеджмента, нацеленные на интересы сотрудников предприятия и потребителей, в своей основе просто игнорируются;
- идет установка на широкие и объемные задачи, направленные на одновременное улучшение проблем;
- ориентиры для бенчмаркингowego исследования берутся без учета целей и стратегии предприятия, это может негативно отразиться на других программах;
- проведение бенчмаркинга начинается до изучения бизнес-процессов предприятия;
- несоблюдение законодательства или различных договоренностей при проведении бенчмаркинга, как правило, заканчивается административными и уголовными преследованиями.

Бенчмаркинг является сильнейшим инструментом для совершенствования предприятий, но при условиях грамотного проведения. В связи с этим бенчмаркинг не должен быть некой самоцелью. Бенчмаркинг может быть рекомендацией по совершенствованию различных процессов предприятия.

Как уже ранее говорили, бенчмаркинг – это непрерывный и бесконечный процесс, обладающий эскалаторным эффектом. Предприятия-лидеры, по которым проводят сравнительный анализ, не стоят на месте, а постоянно совершенствуются, такое движение каким-то образом напоминает эскалатор. Поэтому перед предприятием стоит задача – перманентное совершенствование своих процессов.

Таким образом, бенчмаркинг представляет собой направленный, проработанный, поэтапный, обеспеченный ресурсами, изученный систематический процесс. Такой подход позволит добиться поставленных целей, в противном случае при нарушении вышеперечисленных правил все попытки, как правило, заканчиваются неудачами.

5.5. Бенчмаркинг клиента (потребителя)

Одним из важных аспектов исследования в бенчмаркинге является потребитель, так как все, что производится, направлено именно на него. От того, как будет проведено исследование, сравнительный анализ, и зависит дальнейшая судьба предприятия.

Исследование в бенчмаркинге позволило прийти к нескольким важным выводам:

1. И в промышленности, и в сфере услуг существует закономерность: чем выше производительность труда, тем больше претензий предприятие получает от клиентов. Объяснений этому несколько. С одной стороны, компании, выпускающие продукцию с большей добавленной стоимостью, внимательнее относятся к регистрации поступающих претензий. С другой стороны, чем дороже продукция, тем требовательнее потребитель. Что если компании с высокой производительностью сознательно поощряют подачу претензий, используя их в качестве канала обратной связи для совершенствования своих товаров и услуг?

2. Наиболее производительные предприятия, попадающие в категорию средних по проценту заказов, не принятых крупными заказчиками, относятся к следующей группе. Этот результат противоречит интуитивным оценкам, но легко объясняется. Обычно высокопроизводительные компании имеют дело с меньшим числом заказчиков и, соответственно, получают меньше заказов, так как поставляют свою продукцию крупными партиями. Следовательно, процент забракованных заказов может получиться выше. Вместе с тем при дальнейшем росте объемов работ по исправлению дефектов и переделкам производительность труда сотрудников компании будет быстро падать.

3. Производительность компании снижается по мере приобретения новых потребителей. Отрицательное влияние этого фактора почти вдвое сильнее проявляется в сфере услуг (падение производительности на 27%), нежели в промышленном производстве (падение на 14%). Это можно объяснить двояко. Во-первых, привлечение новых потребителей всегда требует больших затрат, увеличения численности службы сбыта и, возможно, большего числа разработчиков. Во-вторых, можно поспорить с тем, что расходы на привлечение новых потребителей – инвестиции в будущее компании. Не лучше ли предприятию в какой-то момент начать пожинать плоды ранее приложенных усилий и

сосредоточиться на максимальном укреплении отношений с уже существующими потребителями?

Мерчендайзинг: мобильные POS-стенды. Наконец-то прошло уже то время, когда понятие «мерчендайзинг» принималось за ругательство. Сегодня каждый отечественный маркетинговый специалист знаком с этим термином и по возможности использует его в своем нелегком рекламном труде, если, конечно, его использование возможно. Но вот только если «мерчендайзинг» и воспринимается сегодня адекватно, то понятие «POS-материалами» вызывают даже у профессионалов некоторое недоразумение. POS-материалами – «point of sale materials» или в переводе с английского «материалы для точек продаж». По сути, различные рекламные буклеты, которые вы встречаете непосредственно в торговых отделах – это и есть те самые «point of sale materials».

Однако развиваться подобные технологии у нас в стране стали еще до появления этого сложного термина. Соответственно, старые и испытанные технологии утратили свои преимущества. Сегодня 80% торговых компаний используют в своей работе POS-материалы. Вспомните супермаркеты с их небольшими журнальными каталогами, в которых указаны самые популярные продукты, цены и скидки на них. Кто из вас хотя бы раз не брал эту книжку с собой? «Возьму, в транспорте, пока домой еду, посмотрю». А статистика гласит, что вот такие «возьму, в транспорте почитаю» вызывают небывалые импульсные продажи именно тех товаров, которые указаны в каталоге. Хотя почему мы все о каталогах и буклетах?

Как уже было упомянуто, технологии банальных POS-материалов устарели, и на их смену приходят новые. Имя им – мобильные стенды. Мобильные стенды – обычные выставочные стенды, которые отличаются малыми размерами, а соответственно, и занимаемым местом. Если POS-материалы бывшего поколения жили как бы сами по себе, то мобильные стенды функционируют благодаря отдельному человеку или группе людей. С помощью микростендов маркетологи повышают точечные продажи, ведь в экспозиции выставляются отдельная марка в однородной товарной категории. Сегодня уже можно видеть примеры мобильных P.O.S. стендов в супермаркетах. Девушки предлагают купить сок и говорят о его конкретных преимуществах. Причем стенд обязательно должен быть установлен в отделе соков. То есть покупатель выбирает между всеми продуктами тот, который ему рекламируют вживую.

5.6. Операционный бенчмаркинг

Операционный бенчмаркинг – это исследование определенных производственных процессов с целью систематического поиска направлений их совершенствования.

Объектами исследования в этих случаях становятся:

- дистрибуция продукта;
- процесс сбыта;
- процесс изготовления продукта;
- организационный процесс;
- производственный процесс;
- прочие.

Рассмотрим операционный бенчмаркинг на примере предприятия Hewlett-Packard. В данной компании было проведено исследование, и была подготовлена платформа для внедрения Шести сигм.

Предприятием был выбран подход по совершенствованию производственных процессов, он включал в себя документирование процесса, который имел целью выявление направлений постоянного совершенствования, измерение его характеристики, уменьшения вариаций их значений.

В такой последовательности просматривается похожая логика, встречающаяся в цикле «определять – измерять – анализировать – улучшать – управлять» (DMAIC). В общем виде мы можем просмотреть в табличном варианте для наглядности процесса (табл. 1).

Цикл DMAIC

По источнику данных и по целям проведения	Бенчмаркинг конкурентоспособности	Функциональный бенчмаркинг	Внутренний бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
Стратегический бенчмаркинг Глобальный бенчмаркинг Ассоциативный бенчмаркинг	Сравнение общих принципов проведения бизнес-процессов предприятий являющиеся прямыми конкурентами в одном сегменте или отрасли	Сравнительный анализ для нахождения эталонного лидера, с последующим выбором наилучшей стратегии совершенствования	Сравнительный анализ своих подразделений на выявление возможностей их совместной работы на более высоком уровне	Ознакомление с успешным опытом предприятий-лидеров в другой отрасли
Операционный бенчмаркинг	Сравнение производственных процессов прямых конкурентов в одном сегменте или отрасли	Проведение изучения выбранного процесса на предприятии-лидере в своем сегменте или отрасли	Проведение исследования выполнения работы подразделений предприятия	Исследование схожих процессов в предприятиях другой отрасли и поиск решений по совершенствованию процесса на своем предприятии

Таким образом, операционный бенчмаркинг представляет собой сложный сравнительный процесс, и игнорирование каких-либо аспектов влечет за собой минусы для решения поставленной цели.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение операционному бенчмаркингу.
2. Перечислите издержки, которые вы знаете.
3. Что представляет собой цикл DMAIC?
4. Что такое внутренний бенчмаркинг?

Основная литература

1. Железко, Б. А., Ермакова, Т. А., Володько, Л. П. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов. – Минск: Книжный дом [и др.], 2006. – 216 с. – ISBN 985-489-272-7: 68-15.
2. Малхотра, Н. К. (Malhotra, Naresh K.). Маркетинговые исследования = Marketing research an applied orientation: практ. рук. / Нэреш К. Малхотра. – 4-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2007. – 1186 с. – ISBN 978-5-8459-0940-6: 883-52.
3. Чернопяттов, А. М. Теория организации: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Советская типография, 2010. – 200 с.

Дополнительная литература

4. Багиев, Г. Л., Шульга, А. О. К вопросу формирования концепции системных свойств маркетинга // Проблемы современной экономики. – 2011. № 4(40). – С. 223–227.
5. Баженов, Г. Е., Кислицына, О. А. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект // Вестник Томского государственного университета. – 2009. № 323. – С. 222–228.
6. Вапнярская, О. И. Ориентация на потребителя: эволюция в рамках маркетинговых концепций // Сервис plus. – 2010. – № 1. – С. 54–61.
7. Александрова, Т. К., Смирнова, Е. А. Выявление внутренних возможностей образовательного учреждения для совершенствования его маркетинговой деятельности // Школьные технологии. – 2012. – № 5 – С. 38–45. – Библиогр. в сносках.
8. Зверев, Д. М. Концепция ценностной модели спроса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. № 1. – С. 34–47.
9. Зеркалий, Н. Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 80–84.

Интернет-ресурсы

10. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windows 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4-х CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тема 6. Маркетинговые исследования как основа бенчмаркинга

6.1. Сбор внутренней и внешней информации для маркетинговых исследований

При проведении исследований особую роль отводят изучению маркетинговой среды предприятия. Влияние этой среды переоценить трудно, частично мы ее рассмотрели в разделе 1.4.1. и в данном разделе, более подробно остановимся на сборе внутренней и внешней информации. **Маркетинговая среда** – это совокупность субъектов, факторов и сил непосредственно или косвенно влияющих на деятельность предприятия. В состав маркетинговой среды входят внутренняя и внешняя среда.

Маркетинговое исследование – это постоянный и систематический процесс подготовки и проведения обследований, анализ и обработка полученной информации, освещение полученных результатов и выводов в виде, отвечающем конкретно поставленной маркетинговой задаче, поставленной перед предприятием.

Требования, предъявляемые к выполнению маркетинговых исследований, следующие:

- обоснованность. Подразумевает получение информации, соответствующей целям исследования;
- надежность, характеризующая достоверность и точность полученной информации;
- представительность – предоставление большого объема и выборки для получения результатов с наименьшей девиацией.

Виды целей маркетингового исследования следующие:

- изыскательская, позволяющая определить проблемы, на решение которых необходимо направить деятельность организации;
- описательная, представляет собой описательную часть и объяснение происходящих событий в маркетинговой среде;
- аналитическая, подразумевает определение причинно-следственных связей между различными событиями в маркетинговой среде.

Маркетинговые исследования в основном проводятся по комплексным маркетинговым проблемам, актуальным для предприятия на определенном этапе. Проводятся либо собственными силами, либо по заказу у специализирующихся в этом сегменте фирм. Все зависит от степени важности, объемов, наличия достаточных ресурсов (финансы, персонал, время, компетенции и т. д.). Средние и крупные компании, как правило, имеют обособленные подразделения, занимающиеся исследованиями (такими исследованиями занимаются учебные заведения в лице вузов и СУЗов, научно-исследовательские институты, специализированные партнерства). Больше ресурсов тратят предприятия, занимающиеся производством товаров народного потребления, нежели предприятия, выпускающие товары производственно-технического потребления.

Выделяют следующие объекты исследования:

- рынок;
- сбыт;
- реклама;
- экономика предприятий;
- потребительские свойства продукта;
- мотивация потребителей и персонала;
- прочие.

Виды маркетинговых исследований с составляющими более подробно представлены в таблице 1.

Таблица 1

Виды маркетинговых исследований

Рынок	<ul style="list-style-type: none"> – измерение емкости рынка; – изучение характеристики (доходы, инфляция, ставка рефинансирования, определение потребителей по полу, возрасту, образованию и социальному статусу и др.); – географическое сегментирование потребителей и конкурентов; – анализ распределения рынка между предприятиями-конкурентами (удельный вес товаров-конкурентов в отрасли в общей структуре сбыта на интересующем рынке); – исследование организации, структуры и состава работы сбыта; – анализ политических, общеэкономических, технологических и других внешних факторов и сил, воздействующих на структуру рынка
-------	---

Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> – анализ сбытовой политики; – определение различных квот и места сбыта; – изучение каналов сбыта и распределения (издержки, прибыль, планирование посещений клиентов коммивояжерами, измерение эффективности функционального исполнения персонала, использование льготирования, скидок и др.); – изучение стратегий сбытовой политики (оплата и стимулирование сбыта, оценка методов торговли); – инвентаризация запасов в розничной торговле; – пробный маркетинг (адаптация)
Потребительские свойства продукта	<ul style="list-style-type: none"> – изучение реакции на инновационный продукт и его возможностей; – анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон продуктов-конкурентов; тестирование продуктов (испытание новационных продуктов с привлечением потребителей, поиск других способов для применения новых продуктов); – анализ творческих идей новационных продуктов; – изучение сложившихся проблем по созданию упаковки; – изучение потенциала упрощения ассортиментной линейки
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> – анализ эффективности проводимых рекламных мероприятий и их распространения; – исследование текстов рекламы; – анализ эффективности рекламы
Экономика предприятий	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозирование: краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное; – исследование проблем в ценообразовании; – анализ логистических данных; – анализ эффективности коммуникационных связей, информационных систем, IT-технологий; – розничной торговли; – пробный маркетинг (адаптация)
Мотивация потребителей и персонала	<ul style="list-style-type: none"> – исследование мотиваций персонала и потребителей; – изучение проблематики в информировании потребителей; – изучение общественно значимых ценностей и ситуаций в социальной политике; – изучение нормативно-законодательной базы и ограничений; – изучение влияния на экологию

Как правило, маркетинговое исследование проходит следующие стадии:

- определение проблемы;
- планирование исследования;
- анализ вторичной информации;
- получение первичной информации;
- комплексный анализ данных;
- интерпретация результатов;
- разработка рекомендаций;
- составление отчета.

Важной ступенью маркетингового исследования является определение проблемы, только сам клиент, как правило, знает, чего он желает, но с другой стороны, цель не может предопределять итоги исследования. Основная часть исследований потерпела фиаско из-за того, что исследователи делали попытку согласовывать результаты с взглядами заказчика.

Возможные ошибки двух родов при заказе маркетинговых исследований:

- ошибки заказа, когда вопросы могут провоцировать желаемые ответы;
- ошибки пропуска, когда ключевые вопросы не задают.

Ошибки первого рода обязаны предотвращать сами исполнители, а второго рода трудно обнаружить исполнителям на первоначальной стадии исполнения заказа. На первой стадии планирования исследования инициативные решения должны перейти к исполнителю.

Методы исследования:

- наблюдение;
- эксперимент;
- моделирование;
- групповые исследования;
- качественные исследования;
- обзорные исследования.

В обязательном содержании отчета о проведенном обследовании исследователи придерживаются следующих требований:

- цель исследования;
- для какого заказчика и кем оно было проведено;
- общее описание совокупности, охваченной исследованием;
- характер и размер выборки, с описанием примененных методов отбора;

- время проведенного исследования;
- какой метод опроса применялся;
- полная и достоверная характеристика исследователей;
- контрольный экземпляр чистой анкеты;
- достигнутые результаты;
- показатели, примененные для различных исчислений;
- география распределения опросов.

Все это должно завершаться рекомендациями для заказчиков. Рекомендации представляют собой предложения о будущем действии предприятия, основанного на собранной информации. Рекомендации должны быть логическими, краткими, обстоятельными и последовательными. Результаты исследований скорее будут запущены в действие, в условиях децентрализованной организации, в которой руководители свободны.

На предприятиях, которые успешно функционируют на рынке, информация из маркетинговой среды проходит ступени сбора, анализа и распределения в границах маркетинговой информационной системы (далее – МИС), которая является частью информационной системы управления предприятием.

МИС – представляет собой совокупность человеческих ресурсов, процедур, методов, оборудования и предназначена для сбора, анализа обработки и последующего распределения достоверной и своевременной информации, направленной на выполнение подготовки с последующим принятием маркетинговых решений (рис. 1).



Рисунок 1. Маркетинговая информационная система (МИС)

Основой МИС является подсистема внутренней отчетности, в ней расписываются различные интересующие сведения о дебиторской и кредиторской задолженности, финансовых потоках, ценах, сбыте, заказах и др. Анализ информации из внутренней среды дает возможности управленцу найти проблемы и возможности. Подсистема маркетингового наблюдения открывает картину о сложившейся ситуации на рынке.

Маркетинговое исследование предполагает подготовку и проведение исследований с последующим анализом полученной информации по поставленной задаче, стоящей перед организацией. Маркетинговые исследования проводятся в большей мере периодически, а не постоянно. Основные преимущества МИС: широкий охват информации; организованный сбор информации; координация планов маркетинга; предупреждение кризисов в деятельности фирмы; скорость анализа; представление результатов в количественном виде.

В МИС входит подсистема обеспечения маркетинговых решений (рис. 2).

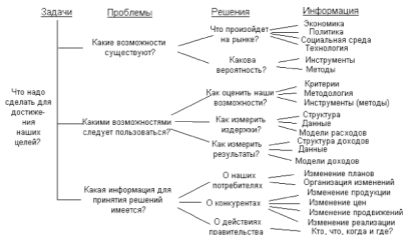


Рисунок 2. Использование МИС для принятия маркетинговых решений

Использование МИС для принятия маркетинговых решений позволяет применять совокупный набор различных систем, методик и инструментов, при помощи которых анализируется и интерпретируется внутренняя и внешняя информация.

6.2. Бенчмаркинговое исследование

Бенчмаркинговое исследование представляет собой направленное на поиск альтернативных способов менеджмента надежности и качества, путем выявления лучших сторон у конкурентов или представителей других отраслей.

Бенчмаркинговое исследование состоит из следующих этапов.

Первый этап базируется на определении личных параметров товаров или услуг, оказывающих воздействие на выбор покупателя. На этом этапе выполняемого анализа определяем параметры, которые являются наиболее существенными для покупателей при предпочтении и приобретении продукта. На различных рынках такие параметры могут значительно различаться.

На рынке товаров анализ проводится по таким параметрам, как качество, марка, цена, мультиатрибутность, упаковка, гарантийный срок, долговечность и др.

На рынке пассажирских авиаперевозок анализ проводится по следующим параметрам: аэропорт, тип самолета, авиакомпания, цена авиабилетов, качество обслуживания, ход кресел, вместимость, питание, время доставки до аэропорта, время на регистрацию, скорость доставки до пункта назначения и др.

На рынке услуг в области медицины анализ выполняется по параметрам: частная или государственная организация, квалификация врачей, стаж работы, оборудование, известность, отзывы клиентов, цена, качество обслуживания с последующей гарантией и др.

Определение самих параметров, как правило, осуществляется на базах наблюдения, статистики, предварительного опроса или экспертных интервью потребителей. После чего по определенным в ходе опроса или интервью параметрам выполняется подробный сравнительный анализ с параметрами аналогичных продуктов, выпускаемых конкурентами.

На втором этапе определяем географические границы рынка и конкурентного окружения предприятия. Для этого выделяем прямых конкурентов, действующих в сегменте в пределах местного рынка – населенный пункт, район, субъект страны; в пределах страны и в пределах иностранных государств.

Сбор информации осуществляется путем запроса статистических данных из органов статистики, визуального осмотра, опроса, интервью, прессы и др. После сбора выполняется обработка данных, в результате чего классифицируем своих конкурентов по степени значимости (их потенциальные возможности,

силу, аффилированность с местными или другими властными структурами, время их нахождения на рынке и др.). После этого устанавливаем возможность нахождения, расширения предприятия на данном рынке или ухода с него.

На третьем этапе сравнение соперничающих продуктов проводится по ярко выраженным для потребителей параметрам. Ценность такого подхода заключается в том, что в результате сравнения выявляются лучшие и худшие стороны продукта с позиций потребителей, а не сотрудников компаний. А здесь в результате ментальности, субъективизма, иного мышления лучший продукт может стать плохим и наоборот. Задача менеджмента предприятий донести до потребителей наиболее раскрытую и полную информацию, применяя различные маркетинговые инструменты. На рынке, особенно Российском, порой складываются нелогичные ситуации, когда, например, при снижении цены, резко падает объем продаж. Впоследствии при исследовании выясняется, что в данном сегменте определенная группа потребителей считает, что если низкая цена, то значит качество тоже низкое. Здесь необходимо предложить потребителям результаты тестов, анализа, отзывов о продукции, на которую уже снижены или будут снижены цены. Наиболее удачным вариантом будет предварительное уведомление потребителей о какой-нибудь акции.

На четвертом этапе производится совокупная оценка продуктов конкурентов, которая отображает целостную картину отношения покупателей к продукту конкурентов. В этом случае выигрывают предприятия, показавшие наивысшие совокупные результаты, что ведет к увеличению спроса и повторным покупкам.

Совокупная оценка дается совместно с субъективным и эмоциональным резюме из утвержденного, что необходимо для установления истины при позиционировании продуктов предприятий-конкурентов в интересах целевых покупателей.

Например, для выяснения отношения потребителей к тому или иному продукту и его совокупной оценке был проведен следующий эксперимент. Были предложены три вида соков сделанных, из:

- 1) натурального свежеежатого сока брусники;
- 2) смешанного наполовину свежеежатого сока с искусственными добавками;
- 3) искусственный сок, имитирующий брусничный сок.

При позиционировании на рынке трех видов соков, выяснилось следующее – все участники проекта признали лучшим искусственный сок.

На заключительном, **пятом, этапе** устанавливается воздействие частных параметров на совокупное оценивание товаров (услуг). Получив различные данные о том, как потребители видят некоторые характеристики продуктов, и сравнивая их выдвинутые оценки с общей картиной о том или ином продукте с применением статистических методов, выводится уровень воздействия разных частных параметров на совокупное оценивание товаров.

В результате может выявиться, как покупатель на уровне интуиции выстраивает свою позицию по отношению к тому или иному продукту. При использовании данного метода возникает возможность получить и важные характеристики исследуемого продукта при его предпочтении покупателем, и обнаружить определенные его зависимости.

В этом случае необходимо обратить внимание на место расположения предприятия, его марку и имидж, религиозное воззрение, патриотизм, менталитет, полное раскрытие информации о продукте, ценообразование и другие аспекты.

Все вышеперечисленные этапы необходимо проводить в четкой взаимосвязи друг с другом. Для выполнения исследования необходимо иметь полный набор информации, четкое решение по выполнению исследования, финансовые, организационные, материальные, трудовые, временные ресурсы. При наличии всех этих элементов необходимо выявить четкого лидера, которого будем исследовать и на опыте и знаниях которого будем обучаться. Необходимо помнить: построить фирму-лидера виртуально практически невозможно, так как не будет практических наработок и не будет реального примера для подражания. В бенчмаркинговом исследовании наиболее важен эмпирический метод, так как он дает наиболее полную картину об исследуемом объекте, и, соответственно, меньше будет ошибок, а вследствие этого удастся избежать чрезмерных издержек на исследование и внедрение полученного результата.

Важно также знать, что в качестве лидера при проведении консалтинговых и исследовательских методов необходимо выбирать предприятие, имеющее безупречную репутацию на рынке.

6.3. Значения бенчмаркинга в процессе проведения стратегически ориентированных маркетинговых исследований

При проведении бенчмаркинговых исследований выделяют следующие этапы:

- определяется объект бенчмаркинга. На данном этапе определяются потребности организации в улучшении и изменениях, оценивается эффективность деятельности, определяются и изучаются основные задачи, которые могут повлиять на деятельность предприятия. Также определяется глубина бенчмаркинга и количественное измерение характеристик;

- определяется партнер по бенчмаркингу, устанавливается, каким должен быть бенчмаркинг: внутренним или внешним. Ведется поиск предприятий-лидеров, которые будут являться эталоном и устанавливаются контакты с ними. Формулируются критерии, по которым необходимо будем производить оценку и анализ;

- поиск информации. На этом этапе происходит сбор информации о внутренней и внешней среде с использованием первичных и вторичных данных. Вся полученная информация должна быть достоверной и тщательно проверенной;

- анализ. Вся информация отбирается, классифицируется, структурируется, систематизируется, после чего производится выбор метода анализа. Последующим шагом становится оценка степени достижения цели с определением факторов, определяющих результат;

- апробация. Разрабатывается план адаптации, процедуры мониторинга, оценки процесса внедрения. Главная задача – это достижение наивысшей эффективности.

Таким образом, бенчмаркинг рассматривается как одно из главнейших направлений стратегических маркетинговых исследований. В рассматриваемой таблице 2, показаны данные, дающие характеристику значения бенчмаркинга в стратегических исследованиях.

**Сравнительный анализ (характеристика) значений бенчмаркинга
в процессе проводимых стратегически ориентированных
маркетинговых исследованиях**

Анализ (характеристики) процесса исследования (изучения)	Значение бенчмаркинга в стратегически ориентированных маркетинговых исследованиях		
	Исследование рынка	Анализ конкурентов	Бенчмаркинг
Общая цель	Анализ рыночных сегментов, рынков	Анализ стратегий конкурентов	Выполнение анализа по выявлению лидеров на рынке
Предмет	Потребность покупателей	Стратегии конкурентов	Выявление и установление методов ведения бизнес деятельности, удовлетворяющей нужды покупателей
Объект	Продукты	Рынки и товары	Методы проведения работ, продукты
Основные ограничения	Степень удовлетворения потребителей	Деятельность на рынке	Не ограничено
Значение для принятия решения	Незначительное	Некоторое (выборочное)	Большое и емкое
Основные источники выявления информации	Потребители	Отраслевые аналитики и эксперты	Предприятия-лидеры вне отрасли и конкуренты

Бенчмаркингový подход по своей сущности ведет к серьезному изменению самой процедуры принятия решений в маркетинговых исследованиях. Как правило, решения в маркетинге принимаются на основе полученных результатов маркетинговых исследований и, что особенно важно, на основе интуиции руководителей в отношении комплекса маркетинга, на этой основе разрабатывались маркетинговые стратегии предприятия. Современные условия предпринимательства предполагают, что таких мер и действий становится недостаточно для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Назрела необходимость изучения опыта, поведения и деятельности предприятий-лидеров, функционирующих в различных отраслях. Процесс маркетингового исследования и планирования устанавливает стратегические направления развития предпринимательства, для которых бенчмаркинг имеет решающее значение. На современном этапе цели и принципы, полностью зависящие от миссии организации, определяются итогами бенчмаркинга.

Применение бенчмаркинга в процессе стратегического маркетингового исследования и планирования позволяет обеспечивать требования, предъявляемые внутренней и внешней средой, и рассматриваться на основе релевантной информации.

6.4. Разработка стратегии маркетинга на базе бенчмаркингového подхода

При разработке маркетинговых стратегий необходим обязательный просмотр процессов с внешней стороны, это помогает установлению стратегического направления развития с использованием ограниченных ресурсов. Полученная информация о лучших сторонах конкурентов и лидеров в других отраслях является важной и необходимой для улучшения своих позиций и повышения конкурентоспособности.

При проведении преобразований специалисты по маркетингу обязаны выполнить следующие процедуры:

- изучить готовность своего предприятия к выполнению мероприятий по преобразованию;
- выполнить анализ по адаптации предприятия к требованиям, диктуемым рынком;

– найти необходимые ресурсы для улучшения деятельности предприятия-исследователя;

– какие мероприятия придется провести для достижения поставленной цели руководством предприятия;

– настроить не только руководство, но и сотрудников к выполнению стоящих задач перед предприятием.

Таким образом, при преобразовании деятельности предприятия основной проблемой становится реорганизация производственного процесса в тесном контакте, взаимодействии и сочетании с выдвигаемыми требованиями рынка на долгосрочный период.

В качестве примера разберем ситуацию для анализа. XXI век – век движений, перемещений, туризма и других развлечений. Для выполнения потребностей клиентов производятся постоянные изменения в организациях. Но такая история не всех затрагивает, особенно предприятия-монополисты в России. К кассе на железнодорожном вокзале крупного города подходит молодой человек. Рассчитывая купить билет на поезд, выдав информацию кассиру и получив утвердительный ответ, что есть место на интересующий поезд, он протягивает электронную карту. Кассир, посмотрев на молодого человека, отказывает в продаже билета, мотивируя все это отсутствием у нее терминала, затем отправила его к вокзальному терминалу, чтобы там он оплатил билет. На деле оказалось все проще: у нее был терминал, но она либо не знает, как им пользоваться, либо не заинтересована в успешной деятельности российских железных дорог.

Вопросы:

1. Необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию и высказать свое мнение по этому поводу.

2. Какую ошибку совершил кассир?

3. Каковы позиции руководства железнодорожной компании в деле воспитания персонала?

4. Каков имидж руководства компании?

5. Опишите свои действия, если случится такая ситуация, с позиций руководителя.

Контрольные задания и вопросы

1. Назовите предприятия, следующие за лидером на рынке.
2. Проанализируйте предприятия-лидеры, которые вам более или менее известны. Какие конкурентные стратегии они применяют?
3. Попробуйте провести сравнительный анализ двух или нескольких предприятий-конкурентов и не являющимися таковыми, используя при этом маркетинговое исследование.

Задание

Вы являетесь сотрудником предприятия в сфере производства электроники, и у организации возникли проблемы в области снижения прибыли. Вам поставлена задача – найти причину снижения прибыли. Вам настоятельно советуют применить бенчмаркинг-исследование. Как вы поступите в этой ситуации? Примите советы или откажетесь? Если примете, каким образом будете решать сложившуюся проблему?

Основная литература

1. Аакер, Д., Кумар, В., Дэй, Дж. Маркетинговые исследования = Marketing research: [пер. с англ.]. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 841 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-314-00044-X: 542-22.
2. Анисимова, Н. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 Менеджмент, 270100 «Строительство» / Н. А. Анисимова, Е. А. Шарапова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Воронеж: Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. – 100, [1] с. – ISBN 978-5-89040-307-0: 109-34.

Дополнительная литература

3. Лашкова, Е. Г., Куценко А. И. Маркетинг: практика проведения исследований: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академия, 2008. – 239 [1] с. – (Высшее профессиональное образование). – Гриф УМО. – ISBN 978-5-7695-4751-5: 306-77.
4. Лукина, А. В. Исследование мировой практики маркетинга экологичной продукции [Текст] // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2012. – № 1 – С. 78–83. – Библиогр.: с. 83 (10 назв.). – Подстроч. сноски. – 2 рис.

5. Мальцева, А. Маркетинговая стратегия технопарка: специфика формирования [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2 – С. 76–88. – Библиогр.: с. 88 (4 назв.). – табл.

6. Чернопятов, А.М. Функционирование финансового механизма предприятия: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Издательство «Советская типография», 2012. – 270 с.

Интернет-ресурсы

7. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windos 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4-х CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тема 7. Основные принципы концепции бенчмаркинга

Выделяют пять основных принципов концепции бенчмаркинга:

Принцип 1. Концентрация внимания на управлении качеством.

Принцип 2. Необходимость и степень важности бизнес-процессов.

Принцип 3. Учет несовершенства моделей применяемых в процессе планирования бенчмаркинга.

Принцип 4. Перманентное проведение внешнего бенчмаркинга.

Принцип 5. Бенчмаркинг как фактор выживания предприятия.

7.1. Концентрация внимания на управлении качеством

Принцип концентрации внимания на качестве является одним из главных принципов на современном этапе, и он предлагает постоянную деятельность в области качества по всем направлениям деятельности предприятия. Мы уже ранее показали на примерах к чему, может привести пренебрежение этим элементом. Для выполнения таких требований необходима всесторонняя и грамотная работа персонала предприятия, неслучайно при различных трансформациях он является в современных реалиях основной движущей силой и в отличие от первоначальных терминов именуется человеческими ресурсами. Персонал предприятия – главный его капитал, и от того, как он будет подобран, будет зависеть его дальнейшая судьба.

В управлении качеством необходимо не искать виновников или только распознавать допущенные ошибки, а наоборот – делать все возможные шаги по их предотвращению. Для этого чрезвычайно важны такие качества персонала, как его мотивация, профессионализм, лояльность, креативность. Для выполнения такой задачи необходима реорганизация корпоративной культуры предприятия, направленная на предотвращение брака в производстве. Необходимо проводить ревизию во взаимоотношениях по всей цепочке заинтересованных хозяйствующих субъектов с привлечением потребителей. На фоне таких преобразований, несомненно, главная роль отводится лояльному персоналу предприятия.

В настоящее время система управления качеством основывается на стандартизации. Согласно определению ISO, стандартизация есть процесс установ-

ления и применения правил с целью упорядочения в данной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей максимальной экономии с соблюдением функциональных условий и требований безопасности.

Всеобщее управление качеством продукта основывается на стандартах: международных, государственных, отраслевых и предприятий. Наиболее важную роль играют международные стандарты и представляют собой основу в расширении международной торговли, экономическом сотрудничестве, что усиливает ускорение социально-экономического и научно-технического прогресса. Практический опыт предприятий сконцентрирован в международных стандартах ИСО-9000, которые служат для достижения качества выпускаемого продукта на высшем уровне.

Стандарты ИСО-9004 имеют положения и содержат информацию по разработке и применению систем менеджмента качества. Они базируются на модели тотального управления качеством (TQM), хотя, как и ко всем проектам и направлениям, к этой модели есть нарекания, и нет единого мнения. Основой любой организации служит ее философия, и от нее зависит деятельность предприятия. В стандарте ИСО 8402-94 дается определение: TQM – подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества. Согласно стандарту ISO 9000: 2000 всеобщее управление качеством TQM позиционируется как менеджмент качества, направленный на полный охват предприятия.

7.2. Необходимость и степень важности бизнес-процессов

Следующим принципом бенчмаркинга является степень важности бизнес-процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процесс, протекающий на предприятии, является главной составляющей в противовес процессу функционирования в отдельности функциональных следующих подразделений организации:

- бухгалтерия;
- экономический отдел;
- финансовый отдел;
- технический отдел;
- прочие.

Предприятия представляют собой систему функционирования первостепенных и второстепенных бизнес-процессов. Первостепенный бизнес-процесс обязательно связан с производством продукта, предназначенных для потребителя, и в свою очередь это связано с работой всех подразделений предприятия, задача которых обслуживать бизнес-процессы.

Ответственность таких подразделений за проведение мероприятий не закреплена конкретно, а если и закреплена, то трудно выявить нарушителя или наказать; это негативная сторона предприятия. В данном случае потребитель не всегда знает о протекающих процессах внутри предприятия, да и ему это, как правило, не интересно. Поэтому предприятию самому необходимо находить пути разрешения сложившихся проблем до оттока потребителей, а для этого необходима серьезная отлаженность коммуникационных процессов между функциональными структурами организации, задействованными в них.

Фокусирование внимания на бизнес-процессах дает возможность выявлять глобальные проблемы и недостатки в деятельности организации, такие как:

- проблема оперативного контроля;
- необоснованность задержек в исполнении;
- снижение рейтинга и падение прибыли;
- потеря лидирующих позиций;
- прочие.

Задача бенчмаркинга – промаркировать все точки процесса, а именно: должны быть четко установлены исполнители и их ответственность за исполнение всех этапов бизнес-процесса. Например, устанавливаются в объемном руководстве права, обязанности и ответственность подразделений по этапам подвергающиеся системному мониторингу и контроллингу со стороны проверяющих специалистов:

- ревизоров;
- аудиторов;
- консультантов.

Такие подходы позволят превентивно принять меры в случае каких-либо отклонениях, которые мы можем увидеть в результате такого проведения бенчмаркинга.

Таким образом, фокусирование на бизнес-процессах позволит всесторонне выполнить анализ внутренней работы предприятия как открытой системы, что является весомым аргументом в современных реалиях.

7.3. Учет несовершенства моделей применяемых в процессе планирования бенчмаркинга

Концепция TQM проповедует философию перманентного усовершенствования продукта и его качества, степени важности покупателя, этических и эстетических норм и многое другое. Важность в реализации данной модели приобретает отношение высшего руководства к ней, а это подразумевает систематическую работу в данном направлении, исправление ошибок, апробирование и многое другое. В полном объеме применение данной концепции, как и других, может привести и к обратному результату, неслучайно к этой модели неоднозначное отношение. Применение различных известных моделей не является панацеей от всех болезней, и менеджменту предприятия необходимо подходить к решению той или иной задачи творчески и взвешенно. Необходимо установить фокус менеджмента на тех проблемах, которые имеют приоритет. Например, модель TQM играет положительную роль на первоначальном этапе, а далее зависит от того, как персонал понимает проблему. При применении моделей необходимо проводить сравнение по результатам их использования. Также встает вопрос – кто примет на себя ответственность за прошлые промахи и т. д. Безусловно, внедрение данной концепции иногда бывает некорректным из-за противоречий, возникающих в ходе ее реализации.

В стандарте ISO 9000: 2000 всеобщее управление качеством TQM позиционируется как менеджмент качества, направленный на полный охват предприятия. Данную модель применяют в различных странах по-разному, и, соответственно, нет единого мнения по ней, но, несмотря на это, выделяются следующие характеристики данной концепции. Такие характеристики направлены на ориентацию предприятия на потребителей; на производственные отношения; непрерывное совершенствование; системное и комплексное решение задач; участие персонала и его непрерывное повышение квалификации; оптимизацию соотношений в концепции «качество – затраты – время»; обеспечение достоверности и многое другое.

Такие характеристики создают философию концепции всеобщего управления качеством TQM, выдвигая главный критерий работы предприятия – качество и трактуя его в социально-экономическом, научно-техническом, этическом, психологическом, эстетическом смысле, разрушая стереотип об антаго-

нистических противоречиях между потребителями и производителями, и такая концепция выходит за рамки СМК. Различие между стандартами и концепцией заключено в том, что стандарты ИСО 9000 задействованы на исключение или снижение вероятности ошибки, а концепция ориентируется на дальнейшее улучшение качества при достигнутом уровне качества.

Всеобщее управление качеством на уровне предприятий выделяет цели:

- возведение управления качеством в ранг философии предприятия и корпоративной культуры;
- использование в оптимальном режиме всех ресурсов предприятия;
- направленность и ориентация предпринимательства на способность удовлетворить текущие и потенциальные запросы потребителей.

Решение задачи формирования конкурентоспособного предприятия требует ответа на следующие вопросы:

1. Что необходимо делать предприятию, столкнувшемуся с проблемами – издержек, сбыта, себестоимости, управления, качества, и прочим?
2. Какие ресурсы необходимы для разрешения проблемы?
3. Каким должен стать корпоративный менеджмент предприятия, поставивший задачу обеспечения конкурентных позиций?
4. Кто является главным «врагом» для предприятия?
5. Каким образом будут взаимодействовать корпоративный менеджмент и система менеджмента качества?
6. Почему концепцию TQM можно позиционировать как наивысший этап корпоративного менеджмента?

Решение поставленных вопросов позволит решить сложившуюся проблему, однако, нельзя заикливаться именно на таких вопросах. В зависимости от сложившейся обстановки они могут быть разными, соответственно, и ответы будут разными. В таблице 1 можем видеть сложности процесса управления при выборе или изменении стратегий и следующих за ними возникновений проблем и их устранений.

Динамика управления в изменяющемся предприятии

Действующая (традиционная) модель управления	Применяемые элементы управления	Предлагаемая (новая) модель управления
вертикальная	организационные структуры	горизонтальная
авторитарный	стили руководства	кооперативный
прибыль	фокусирование деятельности предприятия	реальные клиенты
самообеспечение	мотивационный фактор	здоровый эгоизм
внутренний	рынок	глобальный
капитал	ресурсы	информационные
однородные	человеческие ресурсы	разнородные
безопасность	ожидания персонала	компетенции
персональная	организация работы предприятия	командная

Исходя из вышеизложенного, мы видим, что концепцию TQM следует принимать как высшую стадию развития корпоративного управления, в том случае если были достигнуты высокие показатели в управлении качеством и предприятием, тогда ее внедрение будет эффективным и необходимым.

Выводы и рекомендации:

- все работы должны производиться на базе постоянной опережающей разработки организационного проекта развития (реорганизации, реструктуризации) предприятия, включающего систему менеджмента качества (рис. 1);
- на предприятии обязана быть задействована систематически обновляющаяся система управленческого учета издержек, в частности издержек, связанных с обеспечением качества;

– началу работ должно предшествовать формирование и поэтапное претворение программы с условным названием «современные методы реорганизации предприятий в границах концепции TQM»;

– переход к модели TQM должен производиться на фоне перманентного внедрения инновационных методов корпоративного менеджмента (см. табл. 2).

Таблица 2

**Методы, задействованные для претворения задач
в системе управления качеством (СМК)**

Задачи управления качеством, в том числе в границах TQM	Методы, задействования для претворения задач управления качеством
1. Ситуационный анализ	Методы применяемого ситуационного анализа (STEP-анализ, анализ конкуренции, SWOT-анализ и др.)
2. Обоснование позиций о целесообразности создания и адаптации СМК	Стратегический менеджмент, Стратегическое планирование (Strategic Management, Strategic Planning)
3. Расчет издержек на формирование и адаптацию СМК	Бюджетирование (Budgeting), сметное ценообразование (Cost Estimating), ABC-метод (ABC-method)
4. Выбор специализированного предприятия и исполнителя	Контрактинг (Contracting)
5. Разработка будущего проекта и мероприятия по организации адаптации СМК	Управление (Management): – инвестициями (Investment); – инновациями (Innovation); – проектами (Project)
6. Изменения технологических процессов	Бизнес-процесс реинжиниринга (Business Process Reengineering)
7. Изменения организационных процессов	Управление изменениями (Change Management), метод «Точно-во-время» (Just-in-Time)

8. Мониторинг и контроллинг эффективности работы СМК в реальности	Управление (Management):ресурсами (Resource), изменениями (Change)
9. Организация менеджмента персонала	Управление (Management):персоналом (Personal), знаниями (Knowledge Management)
10. Сертифицирование СМК	Специальная методология сертифицирующих организаций и компаний
11. Задействование современных IT технологий	Информационные системы и технологии, пакеты специальных программных средств (Work Flow, Knowledge Engineering, Microsoft Project etc.)
12. Выполнение проекта и переход к новационному проекту развития СМК	Управление проектами (Project Management)

Структура реформирования (реорганизации) предприятия представлена на рис. 1.

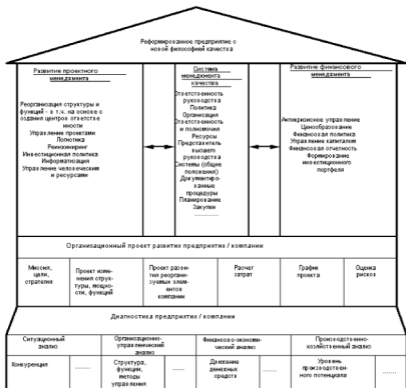


Рисунок 1. Структура реформирования предприятия

Таким образом, руководители предприятий должны устанавливать приоритеты в стратегических целях, убедившись при этом, что все учтено, подход к управлению верен и, самое главное, конкуренты не заимствуют основные разработки или идеи. Но, несмотря на выполнение всех вышеперечисленных условий, у конкурентов всегда будет преимущество, а это значит, что изучение и обучение, внедрение должны быть постоянными.

7.4. Перманентное проведение внешнего бенчмаркинга

Необходимость в исследовании и анализе внешней среды – одно из условий, необходимых для создания конкурентных преимуществ и выхода в лидеры предприятию. Для таких исследований персонал предприятий должен быть готов психологически, так как такой анализ выявляет недостатки деятельности сотрудников предприятия, уровня управления и принятия решений. Более того, в ходе различных мероприятий выявляется, что не все сотрудники должным образом относятся к анализу внутренней и внешней средам. Но это лишь вершина айсберга: при опросе можно выяснить, что подавляющее большинство сотрудников не назовут несколько факторов или сил, влияющих на деятельность и степень их влияния. Таким образом, до тех пор, пока персонал не поймет и не осознает значение внутренней и внешней среды для деятельности предприятия, ни о каком успехе говорить не придется. Только систематический сравнительный анализ позволит сформировать основу для внедрения инноваций, направленных на улучшение деятельности организации.

Наиболее подробно внешнюю среду мы рассмотрели в разделе 1.4.1., сбор информации также представлен в разделе 6.1. Степень влияния маркетинговой среды предприятия оценить сложно, от нее довольно часто зависит вся дальнейшая работа предприятия. Анализ внешней среды должен проводиться постоянно, без каких-либо перерывов всеми сотрудниками предприятия, даже несмотря на существующее специальное подразделение по мониторингу маркетинговой среды. Этапы анализа внешней среды включают:

- сбор информации;
- структурирование информации;
- обработку информации;
- анализ информации;
- отбор информации необходимой для внедрения.

Необходимым условием вовлечения сотрудников в процесс исследования и анализа внешней среды независимо от форм вовлечения (групповая или индивидуальная) выступает отладка коммуникационных связей между ними, проводимая через качественное и своевременное информирование сотрудников. Такие методы информирования могут быть разнонаправленными, но сочетать различные их виды, например:

– ежедневные экстренные совещания (селекторные, частные, личные групповые и др.);

– еженедельные, проводимые в конце или начале недели;

– отчеты специалистов, рабочих групп, подразделений.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что перманентное проведение внешнего бенчмаркинга есть залог успешной деятельности предприятия на рынке.

7.5. Бенчмаркинг как фактор выживания предприятия

Этот принцип гласит, что без бенчмаркинга выживание предприятия в условиях жесткой конкуренции практически невозможно, что мы ранее осветили в данном учебном пособии, в том числе на примерах реально действующих предприятий. Везде, где бы что ни происходило, необходимо понять только одно: основным фактором выживания предприятия является системное исследование лучших сторон конкурентов, как в отрасли, так и конкурентов вне отрасли. Важно также не доводить ситуацию до кризисного состояния.

Бенчмаркинг может служить прекрасным инструментом для развития предприятия, но только в случаях его понимания и применения. Важность его применения для выживаемости на рынке трудно переоценить, но и считать его панацеей от всех бед нельзя.

Контрольные вопросы

1. Какие методы задействованы для претворения задач в СМК?
2. Что представляет собой модель TQM?
3. Перескажите этапы анализа внешней среды.
4. Что представляет собой бизнес-процесс?

Основная литература

1. Аакер, Д., Кумар, В., Дэй, Дж. Маркетинговые исследования = Marketing research: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 841 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-314-00044-X: 542-22.

2. Анисимова, Н. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 Менеджмент, 270100 «Строительство» / Н. А. Анисимова, Е. А. Шарапова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Воронеж: Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. – 100, [1] с. – ISBN 978-5-89040-307-0: 109-34.

Дополнительная литература

3. Басовский, Л. Е. Принятие стратегических маркетинговых решений в образовательных учреждениях: учеб. пособие для студентов специальностей «Управление инновациями», «Менеджмент качества» / 0000221342. – М.: Рос. гос. ун-т инновац. технологий и предпринимательства, 2011. – 176, [1] с.: ил. – 183-15.

Интернет-ресурсы

4. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windos 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4-х CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тема 8. Планирование, анализ, разработка и внедрение бенчмаркингового проекта

8.1. Планирование проекта

Прежде чем приступить к разбору данного вопроса, необходимо уточнить и дать определение слову «проект». Проект происходит от латинского слова *projectus*, что означает «выдающийся вперед, выступающий, брошенный вперед». Проект – это совокупность идей, замысла, образов воплощенных в описательную форму, включающую в себя теоретические и практические обоснования, которые раскрывают сущность замысла и его адаптацию в реальной среде.

Как показывает практическая действительность, бенчмаркинговые программы или проекты не всегда применимы по тем или иным причинам в реальных условиях и поэтому обречены на провал. Это может произойти по причине недостаточной проработки программы, отсутствия системного подхода, мониторинга, администрирования и иных действий. Также отсутствие претворения в жизнь проекта может зависеть и от внешних факторов, не зависящих от предприятия, но и их необходимо предусмотреть, например, в ходе сбора информации.

В целях продуктивной реализации концепции бенчмаркинга необходимо определить:

- приоритетные направления и достаточность ресурсов;
- сфокусировать их на достижении реальных и конкретных целей;
- провести разработку технологии их проведения;
- спланировать процесс адаптации и мониторинга.

В зависимости от поставленных целей реализации бенчмаркинговых проектов задействуются различные технологии, зависящие от выбора руководства предприятий. Приведем краткий перечень:

- проблемы, цели, информация;
- анализ предприятия;
- разработка планов и решений (определение альтернатив);
- оценка планов и решений;
- финансовый анализ (моделирование);
- анализ потребности в финансировании;
- анализ решения проекта;

- учет неопределенности и рисков;
- оценка бизнеса;
- управление проектом в ходе реализации;
- мониторинг и контроллинг.

Процесс бенчмаркинга можно представить в виде цепочки событий (рис. 1). В любом случае необходимо составить четкий план проекта, который мог бы принести успех организации. В проекте должны быть представлены в полной и одновременно краткой и отточенной форме этапы проведения в описательном виде. Среди этапов должны находиться:

- выбор предмета бенчмаркетинга;
- проведение исследования внутренней среды;
- организация сравнительной характеристики лидеров;
- сбор информации из внешней среды;
- анализ информации;
- структурирование информации;
- отбор лучших качеств;
- выявление потенциала улучшений;
- принятие решений;
- апробация.

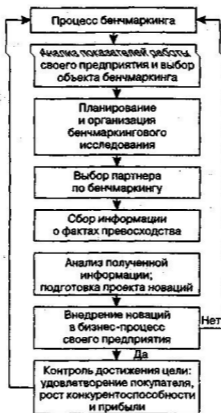


Рисунок 1. Примерная схема процесса бенчмаркинга

Этапы плана наиболее значимы и являются основными с позиций процесса планирования бенчмаркингового проекта. Для успешной реализации концепции бенчмаркинга необходимо выделить следующие предпосылки:

- убежденность в необходимости радикальных изменений;
- получить одобрение руководства;
- иметь необходимые ресурсы.

Процесс бенчмаркинга зависит от специфики и размера предприятия и может занимать как короткие промежутки времени, так и большие – все будет зависеть от поставленных целей, имеющихся ресурсов, воли руководства. Про-

цесс исследования трудоемкий и затратный и не всегда заканчивается решенным проектом. В случае решения и получения готового проекта начинается процесс его адаптации, при этом, как правило, результат не всегда приходит сразу.

При осуществлении проекта полную ответственность несет руководство предприятия за формирование корпоративной культуры, направленной на решение поставленных задач. Внедрение проекта зависит, в конечном счете, от его тщательной подготовки, спланированности, мониторинга и контроллинга.

8.2. Выбор предмета для сравнения

В предыдущей главе мы подробно провели процесс исследования этапов сравнения и поэтому более подробно рассмотрим выбор предмета сравнения. По сути, бенчмаркинг – централизованно спланированное исследование, потребность его возникает в итоге осознания сотрудниками предприятия необходимости каких-либо изменений в кризисных процессах.

Начало процесса сравнения, направленного на улучшение, начинается с постановки ряда вопросов:

1. Какой результат нас устроит?
2. В какой точке мы находимся?
3. Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
4. Какова лояльность сотрудников и степень готовности руководящего состава предприятия?

В любой производственно-хозяйственной деятельности все, что измеряется, попадает под бенчмаркирование. Задача руководства предприятия – устанавливать правильное фокусирование на первоочередных задачах, особенно важных для дальнейшего движения вперед. В условиях ужесточающейся конкуренции концепции совершенствования товара становятся целью номер один, но в тесном взаимодействии с потребностями покупателей.

По своей сущности бенчмаркиговые исследования на данном этапе больше должны быть направлены на глобальное бенчмаркирование. Задачей бенчмаркирования является сбор точных данных для выполнения сравнительного анализа, детального структурирования, от этого будет в дальнейшем зависеть и результат.

Основные объекты бенчмаркинга:

- незавершенное производство;
- производственные запасы;
- уровень отходов и брака;
- состав персонала;
- прочие.

Для эффективной работы по таким объектам необходима четкая, исчерпывающая информация, причины их возникновения. Именно такая связь, а не другая, в противном случае никакие рецепты и модели не спасут от разрушения предприятие. Необходимо тщательное анализирование реальных процессов, только это позволит получить адекватные ответы на поставленные вопросы. Бенчмаркирование определяется не только предметами, которые им кажутся интересными и важными, но и текущими вызовами и требованиями рынка.

8.3. Сбор информации из внешнего окружения

Внешнее окружение предприятия еще называют маркетинговой средой, и такое окружение мы уже более подробно рассмотрели в других главах. Поэтому в этой части мы будем кратки и рассмотрим лишь краткие аспекты по сбору информации из внешней среды.

Невзирая на то обстоятельство, что самая важная и достоверная информация может быть получена непосредственно в ходе обмена опытом с другими предприятиями, можно еще подключить внешние косвенные источники. Косвенные источники, некоторые из них:

- интернет;
- ежегодные, квартальные и полугодовые отчеты;
- внутренние и внешние базы данных;
- отчеты исследовательских институтов;
- источники Росстата;
- статистические данные, публикуемые в отчетах районов, городов, субъектов, статистических управлений;
- правительственные;
- прочие.

Главная негативная особенность вторичной информации:

- неполная достоверность;
- устаревание;
- приписки;
- дезинформация;
- прочее.

Поэтому такую информацию необходимо тщательно проверять и анализировать. Наиболее ценную информацию можно получить в ходе прямого контакта с представителями предприятий-лидеров без посредников, телефонов, интернета. Какие бы мощные не были коммуникации на современном этапе, ничто не заменит физическое общение с глазу на глаз. При этом посещения партнеров должны обставляться и предваряться комплексной аналитической работой с вторичной базой данных, это может позволить повысить эффективность по сбору первичной информации.

Визиты следует предварять рассылкой в намечаемые предприятия для посещения, писем, анкет, предварительного согласования, установления дат и времени. Списки потенциальных партнеров сотрудникам следует проработать в ходе выявления лидеров на рынке, по результатам дискуссий, обсуждений.

Для более полной независимости на рынке или установления партнеров с целью более успешного противодействия конкурентам образуются альянсы, союзы как конкурентов в отрасли, так и предприятий неконкурентов, но полученная информация должна, как правило, не передаваться третьим лицам. Таким образом, убирают своих конкурентов или недругов, либо уменьшают их роль.

Успех в сборе информации полностью зависит от профессионализма сотрудников предприятия, умений в этой области деятельности. В достижении поставленных целей по сбору информации полезны все инструменты:

- личные контакты;
- персональные данные;
- формальные и неформальные подходы;
- специализированные журналы;
- сарафанное радио;
- прочие.

8.4. Анализ данных и внедрение бенчмаркингового проекта

По результатам выполненного анализа бенчмаркинговых исследований полученные данные можно показать в двух категориях:

- общие показатели предприятия и что было достигнуто;
- технологии и методы, с помощью которых это было выполнено.

Анализирование одной выбранной категории не даст более или менее объективной картины, и поэтому необходимо все рассматривать в совокупности и с выборкой за предшествующие годы (периоды). Сравнительный анализ проводится с аналогичными показателями в одних и тех же областях. Необходимо также помнить, что применяемые методы и технологии, когда-то успешно зарекомендовавшие себя, на другом этапе могут подвести к обратному результату. Здесь возникают два вопроса:

1. Какова величина разницы между сравниваемыми предприятиями при сравнительном анализе?

2. Применимы ли сравниваемые технологии лидеров?

В случае если информация о предприятии-лидере, собранная в процессе бенчмаркингового исследования, может быть сопоставлена с аналогичными данными по вашему предприятию, тогда ценность полученных результатов будет актуальна и значима. Даже если по ряду различных показателей деятельности ваше предприятие превосходит анализируемое предприятие-лидер, всегда можно найти то, что следует скопировать и трансформировать под свою деятельность или провести обучение. В идеале желательно выбирать в качестве партнера по бенчмаркингу намного превосходящее предприятие в вашей или иной отрасли. Тогда при формулировании детализированного количественными целями вопроса «К какой цели мы хотим прийти?» не будет больших трудностей с ответом.

А вот найти ответы на другие вопросы будет чрезвычайно трудно:

1. Что необходимо сделать, чтобы предприятие смогло достичь необходимых результатов или по возможности подойти к результатам партнера по бенчмаркингу?

2. Что необходимо в первую очередь выполнить, чтобы уменьшить разность потенциалов между ними?

3. Как далеко предприятие готово следовать в направлении принятия и адаптации новационных подходов, технологий и методов?

4. Какие ресурсы необходимо применить, во что обойдется и сколько на это уйдет времени?

5. Каковы реально возможные области применения новационных процессов и технологий в вашем предприятии?

Этот ряд вопросов, да и других, которые не все могут быть перечислены здесь, как правило, решаются группами, которые должны включать в себя:

- профессионалов в рассматриваемой области деятельности;
- ответственность за разработку, планирование будущего предприятия;
- полномочия на решение вопросов.

После выполнения принятия решения о возможности или необходимости продолжить бенчмаркинговое мероприятие, руководству необходимо будет все детально спланировать и проработать сам процесс выполнения изменений и адаптации новаций. Все это сопряжено с постановкой новых целей предприятия и достижение новационных идей без централизованного и профессионального руководящего персонала практически невозможно. Движение процесса адаптации должно постоянно подвергаться мониторингу и контроллингу, и основная здесь роль отводится руководящему составу.

Как показывает практика, сам процесс по своей сути безграничен, а бенчмаркинг как вечный двигатель перманентного процесса улучшения деятельности предприятия. Главное правило, которое не стоит забывать, что в мире нет ничего вечного, и все течет, все изменяется и это вечно. Будьте готовы к постоянной борьбе за место под солнцем.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под маркетинговой средой?
2. Назовите факторы внешней среды?
3. Что представляет собой процесс бенчмаркинга?
4. Дайте определение понятию «новационный процесс».
5. Из каких источников можно собирать первичную и вторичную информацию?

Основная литература

1. Аакер, Д., Кумар, В., Дэй, Дж. Маркетинговые исследования = Marketing research: пер. с англ.– 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 841 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-314-00044-X: 542-22.

2. Анисимова, Н. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 Менеджмент, 270100 Строительство / Н. А. Анисимова, Е. А. Шарапова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Воронеж: Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. – 100, [1] с. – ISBN 978-5-89040-307-0: 109-34.

Дополнительная литература

3. Басовский, Л. Е. Принятие стратегических маркетинговых решений в образовательных учреждениях: учеб. пособие для студентов специальностей «Управление инновациями», «Менеджмент качества» / 0000221342. – М.: Рос. гос. ун-т инновац. технологий и предпринимательства, 2011. – 176, [1] с.: ил. – 183-15.

4. Функционирование финансового механизма предприятия: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Издательство «Советская типография», 2012. – 270 с.

Интернет-ресурсы

5. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windos 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4× CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.

Тесты

1. Установите правильное соответствие между рыночными действиями и субъектами рынка:

а) использование материально-технического снабжения в собственном производстве – продавцы;

б) хранение товаров, регулирование ассортимента, отпуск – посредники;

в) подбор сторон, консультации, торги, оформление сделок по поручению клиентов – производители;

г) съемка, монтаж и озвучивание в процессе создания кинофильма – потребители.

2. Установите правильное соответствие между характеристиками концепций маркетинга и их извещением:

а) о потребителе не думают вообще, рынок не исследуется, главное произвести данный товар с удовлетворительными характеристиками – традиционная маркетинговая концепция;

б) внимание концентрируется на том, что потребитель всегда благопрятно отнесется к товару, если он хорошего качества и имеет – производственная концепция;

в) цели предприятия могут быть достигнуты только благодаря исследованию потребностей потребителей – товарная концепция.

3. Установите правильное соответствие между подходами к рыночной коммерческой работе и соответствующим годам:

а) товарная ориентация – 1930–1950 гг.;

б) сбытовая ориентация – 1860–1930 гг.;

в) рыночная ориентация – 1960 и по настоящее время.

г) маркетинговое управление – 1950–1960 гг.

4. Установите правильное соответствие между методами анализа макросреды и их названиями:

а) STEP-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политического, экономического, социального и технического аспектов;

б) ETOP-анализ – матрица угроз и возможностей окружающей среды;

в) QUEST-анализ – техника быстрого сканирования окружающей среды.

5. Установите правильное соответствие между возможными вариантами стратегического охвата рынка и их характеристиками:

а) недифференцированный маркетинг – фирма выбирает некоторый сегмент рынка и разрабатывает для него соответствующий комплекс маркетинга;

б) концентрированный маркетинг – функционирует для каждого выбранного сегмента рынка, разрабатывает свой товар и использует соответствующий комплекс маркетинга;

в) дифференцированный маркетинг – на нескольких сегментах с одним товаром и с одним комплексом маркетинга.

6. Установите правильное соответствие между измерениями целевого рынка и его вопросительными характеристиками:

а) технологическое измерение – «как»;

б) функциональное измерение – «что»;

в) потребительское измерение – «кого».

7. Установите правильное соответствие между видами маркетинговой информации и их источниками:

а) статистическая информация – показатели, прогнозные модели и оценка;

б) коммерческая информация – справочник, каталоги, электронные базы;

в) биржевая информация – обзоры финансовой информации, котировки ценных бумаг, учетная ставка, валютные курсы;

г) научно-техническая обстановка – «маркетинг», «рекламная техника» и т. д.

8. Установите правильное соответствие между признаком классификации и видами маркетинговых исследований:

а) цели проведения – прикладные, фундаментальные;

б) поставленные цели – разведочные, описательные, экспериментальные, казуальные;

в) поставленные проблемы – для определения или для решения проблем;

г) план исследования – поисковое, итоговое.

9. Установите правильное соответствие между признаком классификации и видами маркетинговых исследований:

а) метод сбора информации – качественный и количественный;

б) способы получения информации – кабинетные, полевые;

в) периодичность проведения – инициативные, omnibusные и заказные;

г) источник финансирования – одноразовые, периодические, непрерывные.

10. Установите правильное соответствие между видом маркетингового исследования и его характеристикой:

а) кабинетное МИ – основано на сборе вторичных данных собранных ранее для других целей;

б) омнибусное МИ – оплачивается группой заказчиков;

в) казуальное – проводится для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей маркетинга с фактором внешней и внутренней среды.

11. Установите правильное соответствие между методом маркетинговых исследований и их видами:

а) методы сбора качественных данных – опрос, retail-audit;

б) методы сбора количественных данных – фокус-группы, интервью, анализ;

в) микс-методики – Hall-тест, Home-тест, Mystery shopping.

12. Установите правильное соответствие между методом маркетинговых исследований и его примером:

а) retail-audit – аудит розничных торговцев;

б) Hall-тест – тестирование пылесосов Кирби у вас дома;

в) Home-тест – дегустация тортов в магазине с последующим ответом на анкету.

13. Установите правильное соответствие между направлениями электронной коммерцией и их названием:

а) бизнес-бизнес – B2C;

б) бизнес-потребитель – B2B;

в) бизнес-администратор – B2A;

г) потребитель-администратор –C2A.

14. Установите правильное соответствие между видами промоакций и их характеристиками:

а) Sampling – раздача образцов рекламируемой продукции;

б) Testing – дегустации;

в) Switch-selling – обмен товара конкурентов на рекламный товар.

15. Установите правильное соответствие между персональными задачами в промоакции и их обязанностями:

а) модели – привлекают посетителей на стенд;

б) стендисты – встречают клиентов, консультируют, помогают, убирают;

в) промоутеры – распространяют материалы, синтезируют.

16. Установите правильное соответствие между категорией товара и его примером:

- а) полностью осязаемый товар – автомат;
- б) осязаемый товар – зубная паста;
- в) чистая услуга – оборудование для диагностики;
- г) услуги, сопровождающиеся по значимым дополнительным товарам и услугам, – консультирование.

17. Установите правильное соответствие между областью выгод потребителя и ее пример:

- а) Time of life (время жизни)– специализированные магазины для туристов;
- б) Cost of time (стоимость жизни) – круглосуточный магазин;
- в) Way of life – торговые центры-дискаунтеры;
- г) Quality of life (качество жизни) – ряд модных магазинов на одной улице.

18. Установите правильную последовательность действий индивидуальных потребителей на различных этапах принимаемых решений о покупке:

- 1) осознание проблемы;
- 2) поиск информации о товаре;
- 3) оценка свойств товара, покупателей, убеждений функций полезности;
- 4) решение о покупке товаров;
- 5) оценки правильности выбора товаров.

19. Установите правильную последовательность действий корпоративных потребителей на различных этапах принимаемых решений о покупке:

- 1) оценка характеристик требующихся товаров и поиск поставщиков;
- 2) осознанное и обобщенное описание потребностей;
- 3) выбор поставщиков;
- 4) совершение первоначальной или проблема покупки;
- 5) последовательность обслуживания и оценка работы поставщиков.

20. Установите правильное соответствие между названием цены по методу включения транспортных расходов и его содержанием:

- а) «франко-склад поставщика» – в цену продажи включают все расходы;
- б) «франко-станция отправления» – все расходы несет по доставке покупатель;
- в) «франко-склад потребителя» – расходы по доставке продукции оплачивает поставщик.

21. Установите правильное соответствие между ценой и его содержанием:

а) отпускная цена – цена, которая включает себестоимость, прибыль, и снабженческо-сбытовая наценка;

б) оптовая цена – цена, с которой выходит товар с предприятия;

в) снабженческо-сбытовая цена – цена на услугу по снабжению и сбыту;

г) розничная цена – приходит к потребителю;

д) торговая наценка – цена за услугу по реализации товаров конечному потребителю.

22. Установите правильное соответствие между группами методов ценообразования и ее содержанием:

а) методы, основанные на издержках – затратные, структурированные;

б) методы, основанные на учете качества – удельной цены, корреляционно-регрессной;

в) методы с ориентацией на спрос и уровень конкуренции – ощущаемой ценностью товаров следующих за лидером.

23. Установите правильное соответствие между группами стратегий ценообразования и входящим в них стратегиями:

а) стратегия дифференцированного ценообразования – скидки на втором рынке; случайные, периодические скидки;

б) стратегия конкурирующего ценообразования – имидж, установление цен по обязательному принципу, комплектование;

в) стратегия ассортиментного ценообразования – внедрение на рынок, снятие сливок, конкуренция цен.

24. Установите последовательность осуществления контроллинга в системе сбыта:

1) закрепление заказа;

2) согласование заказа;

3) выполнение работы;

4) получение работы.

25. Установите соответствие между видами позиционирования и соответствующими примерами:

а) позиционирование по особенностям товара – пельмени «Дарья»;

б) позиционирование по выгоде – трехцветная зубная паста;

в) позиционирование по использованию товара «Орбит»;

г) позиционирование ценовое – водка «Русская».

26. Установите соответствие между брендами и примером позиционирования:

- а) Volvo – престижность автомобиля;
- б) Mercedes – безопасность автомобиля;
- в) Toyota – быстрота автомобиля;
- г) Ferrari – надежность автомобиля.

27. Установите соответствие между марочными стратегиями и соответствующим примером:

- а) корпоративная марка – Коркунов, Самсунг, Дзу;
- б) марка семейства – Лексус, Шармэль;
- в) марка уникам – «Домик в деревне», мечта хозяйки «Галина бланка».

28. Установите соответствие между группами торговых марок и имиджем, которыми они обладают:

- а) марка-атрибут – несет в себе информацию о товарах;
- б) марка-устремление – внушает удовлетворенность в свойствах товара;
- в) марка-опыт – концентрирует в себе ассоциации и эмоции.

29. Установите соответствие между группами торговых марок и имиджем, которыми они обладают:

- а) марка-атрибут Persil – новый масштаб чистоты;
- б) марка-устремление Rolex – часы преуспевающих профессионалов;
- в) марка-опыт Marlboro – олицетворение мужских ценностей.

30. Пример ложного уникального торгового предложения:

- а) «MMS молочный шоколад, тает во рту, а не в руках»;
- б) «Комет» очищает пятна;
- в) это не просто сигарета – это «Давыдов».

31. Управление репутацией фирмы:

- а) PR;
- б) мейнинг;
- в) брендинг;
- г) рекламная компания.

32. Стратегия завоевания доли рынка:

- а) умелое формирование спроса;
- б) выпуск и внедрение на рынок нового товара.

33. Установите соответствие между предпринимательской деятельностью и стратегией и тактикой маркетинга:

а) модификация и усовершенствование традиционных видов товара – стратегия инноваций и дифференцирования;

б) правильный выбор поставщиков, видов, средств – тактика снижения издержек;

в) относительно недорогая цена на новый товар при незначительных коммерческих затратах – стратегия проникновения;

г) мероприятия по мерчандайзингу – товарная тактика.

Список литературы

1. Аакер, Д., Кумар, В., Дэй, Дж. Маркетинговые исследования = Marketing research: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 841 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов). – ISBN 5-314-00044-X: 542-22.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / И.Л. Акулич. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 544 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35493.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Анисимова, Н. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 «Менеджмент», 270100 «Строительство» / Н. А. Анисимова, Е. А. Шаропова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Воронеж: Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. – 100, [1] с. – ISBN 978-5-89040-307-0: 109-34.
4. Басовский, Л. Е. Принятие стратегических маркетинговых решений в образовательных учреждениях: учеб. пособие для студентов специальностей «Управление инновациями», «Менеджмент качества» / 0000221342. – М.: Рос. гос. ун-т инновац. технологий и предпринимательства, 2011. – 176, [1] с.: ил. – 183-15.
5. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. – М.: Дашков и К° [и др.], 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Windows 98/Me/2000/XP; память 64 МБ ОЗУ; дисковод 4×CD-ROM; экран 1024×768 пикселей. – Загл. с этикетки диска. – Гриф МО. – 250-00.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации.
7. Дорофеев, В. Д., Шмелева, А. Н. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент организации». – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 442, [1] с.: ил. – (Высшее образование). – Гриф УМО. – ISBN 978-5-222-15740-4: 248-30.
8. Железко, Б. А., Ермакова, Т. А., Володько, Л. П. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов – Минск: Книжный дом [и др.], 2006. – 216 с. – ISBN 985-489-272-7: 68-15.

9. Котерова, Н. П. Основы маркетинга: учеб. пособие для нач. проф. образования / Н. П. Котерова; ред. Л. В. Толочкова. – М.: Академия, 2004. – 144 с. – (Профессиональное образование). – Гриф МО. – ISBN 5-7695-1440-X.

10. Лашкова, Е. Г., Куценко, А. И. Маркетинг: практика проведения исследований: учеб. пособие для студентов вузов – М.: Академия, 2008. – 239 с. – (Высшее профессиональное образование). – Гриф УМО. – ISBN 978-5-7695-4751-5: 306-77.

11. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогге, Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие для вузов. – М.: Экономика, 2001. – 574 с. – (Современное бизнес-образование). – Гриф МО. – ISBN 5-282-02113-7.

12. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования = Marketing research an applied orientation: практ. рук.. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 1186 с. – ISBN 978-5-8459-0940-6: 883-52.

13. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080111 «Маркетинг» / под общ. ред. Н. А. Нагапетьянца. – 2-е изд.; перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник [и др.], 2013. – 280, [2] с. – (Вузовский учебник). – Гриф МО. – ISBN 978-5-9558-0163-6: 226-50.

14. Мельников, В. П. Исследование систем управления: учеб. для студентов вузов. – М.: Академия, 2008. – 326, [2] с. – (Высшее профессиональное образование). – ISBN 978-5-7695-4100-1: 360-13.

15. Основы маркетинга = Principles of Marketing / Ф. Котлер [и др.]. – 4-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2009. – 1200 с.: ил. – ISBN 978-5-8459-1227-5: 404-00.

16. О хозяйственных партнерствах: Федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ.

17. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учеб. для студентов вузов по специальности 080111 «Маркетинг». – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007. – 654, [1] с.: ил. – (Высшее экономическое образование). – Гриф МО. – ISBN 978-5-365-00636-2: 174-24.

18. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8110.html>. – ЭБС «IPRbooks».

19. Чернопятов, А. М. Теория организации: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Советская типография, 2010. – 200 с.
20. Чернопятов, А. М. Функционирование финансового механизма предприятия: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. – С.: Издательство «Советская типография», 2012. – 270 с.
21. Чернопятов, А. М. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – М.: Издательство ООО «Винчера», 2013. – 195 с.
22. Черченко, Н.В. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы / Н.В. Черченко. – Электрон. текстовые данные. – Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014. – 112 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28170.html>. – ЭБС «IPRbooks»
23. Эриашвили, Н.Д. Управление маркетингом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, А.В. Коротков, И.М. Синяева. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10488.html>. – ЭБС «IPRbooks».