ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблемы особенностей применения бенчмаркинга, как принципа формирования и принятия маркетинговых решений обусловлена востребованностью данного инструмента в процессе совершенствования предпринимательской деятельности и удержания конкурентных позиций. Бенчмаркинг подразумевает непрерывный процесс, который позволяет усовершенствовать свою деятельность на основе изучения опыта других компаний и заимствовании успешных практик этих компаний.

Этот метод широко используется в различных направлениях. Например, в маркетинге при грамотном использовании бенчмаркинга можно быстро и с незначительными затратами обнаружить проблемные ситуации в системе маркетинга, включая сферы, близкие к покупателю, по выполнению планов продаж и в исследовании рынков.

Также бенчмаркинг может указать директору по маркетингу, где возникли проблемы с затратами или качеством в его компании (либо на рынке), отстает ли компания от своих конкурентов. Данный метод конкретизирует возникшие проблемы. Бенчмаркинг является необходимой функцией успеха любой компании, так как он осуществляется в рамках конкурентного анализа, он более детализированный, формализованный и упорядоченный.

В последние годы, многие зарубежные компании активно используют бенчмаркинг для совершенствования своего бизнеса и превосходства среди конкурентов. Следует отметить, что использование бенчмаркинга присуще ряду отраслей российской экономики. Бенчмаркинг рассматривается в различных уровневых аспектах от микро до макроуровня. В одном случае использование данного инструмента позволяет субъектам хозяйственной деятельности заимствовать не только хозяйственный опыт конкурентов, но и «брать на вооружение» передовые технологии производства и продаж. В

другом - это обращение к зарубежным аналогам использования опыта
бенчмаркинга, инновационные технологические приемы и т.д.

Объектом исследования является бенчмаркинг.

Предметом исследования является бенчмаркинг, как принцип формирования и принятия марктеинговых решений.

Цель исследования - разработка рекомендаций по применению бенчмаркинга, как принципа формирования и принятия маркетинговых решений.

Поставленная цель достигается решением следующих задач:

− раскрытием теоретических аспектов бенчмаркинга, как метода управления компанией;

− исследованием организационно-методических аспектов бенчмаркинга в системе маркетинга;

− разработкой предложений по формированию и принятию маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга.

Степень научной разработанности проблемы посвящены труды таких авторов как Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж., Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В., Патрушева Е.Г., Попова Е. и др.

Методологическая основа работы. В рамках исследования применялся ряд общенаучных методов исследования, в том числе методы анализа, обобщения и синтеза научных концепций, сравнения, формирования авторской позиции на результаты обширного теоретического анализа. Также в первой главе использовались и частно-научные методы познания.

Информационная основа работы - материалы СМИ, научная литература, сайты сети Интернет.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется возможностью применения содержащихся в работе обобщений и выводов в рамках дальнейших исследований и совершенствования деятельности в процессе применения бенчмаркинга в системе принятия маркетинговых решений.

Научная новизна исследования:

1) предложено уточненное определение бенчмаркинга;

2) комплекс принципов бенчмаркинга дополнен принципами автономностью и оптимальностью, а также обеспечением общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей предприятия;

3) предложен вариант авторского видения классификации видов бенчмаркинга;

4) построена унифицированная модель процесса бенчмаркинга с целью улучшения работы предприятий различных сфер экономики, то есть учитывающей их особенности на основе сравнительного анализа шаблонной модели бенчмаркинга компании XEROX с процессами внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях различных сфер экономики, что позволило выделить характерные черты и особенности данных предприятий;

5) была предложена модель оценки эффективности маркетинговых решений, основанная на системном учете качественных и количественных эффектов, корректируемых с учетом результатов применения бенчмаркинга;

6) обоснована эффективность принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга, заключающаяся главным образом в возможностях избегания ошибок и снижения вероятности необъективности маркетинговых решений за счет их анализа с эталонными показателями и общей практикой игроков рынка;

7) показано, что история практики применения бенчмаркинга в России, охватывает период около 15 лет и к настоящему моменту лишь увеличивается активность использования данной технологии, поскольку современные компании осознают преимущества бенчмаркинга, но, по-прежнему сталкиваются с трудностями, решение которых невозможно на уровне управленческих действий и требует развития подходящей маркетинговой среды, слаженных усилий всех субъектов маркетинговой информации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литератур

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГА, КАК МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

1.1 Сущность и этапы развития бенчмаркинга

Знания в любой сфере деятельности о конкурентах невероятно ценны и используются организациями для создания собственного конкурентного преимущества, являясь неотъемлемой частью стратегической политики организации. Для того, чтобы знать по какому вектору развиваться необходимо обладать информацией о том, какие цели преследуют конкуренты, какие у них ресурсы и преимущества.

В современных условиях ведения бизнеса, которые характеризуются нестабильностью экономики и возрастающей конкуренцией, постоянный анализ рынка, совершенствование и корректировка своей деятельности, в соответствии с результатами анализа, единственный шанс надолго удержаться среди игроков.

В научной литературе дается множество определений бенчмаркинга. В таблице 1 приводятся самые распространенные. Важно понимать значение термина, а также постараться выделить что-то общее в разных формулировках бенчмаркинга.

Таблица 1.1. Определения бенчмаркинга из литературных источников

Автор	Определение бенчмаркинга
Роберт Кэмп. (1989)	Бенчмаркинг – это поиск наилучших промышленных методов, ведущих к высшей эффективности работы
Михайлова Е.А. (2002)	Бенчмаркинг – это непрерывный поиск идей и последующее использование на практике

Продолжение таблицы 1.1

Автор	Определение бенчмаркинга
Дж. С. Харрингтон (2004)	Бенчмаркник – это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий всё самое лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации
Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б (2009)	Бенчмаркинг – это исследование и внедрение лучшего из опыта конкурентов и предприятий других сфер деятельности
Березин А.А., Коваленко А.И. (2014)	Бенчмаркинг есть совокупность конкурентных действий, направленных на разработку путей повышения конкурентоспособности и ликвидации конкурентных недостатков предпринимательской структуры

Несмотря на множество определений, имеющихся в научной литературе, внутреннюю сущность бенчмаркинга можно охарактеризовать тем, что бенчмаркинг подразумевает процесс, который позволяет усовершенствовать свою деятельность на основе изучения опыта других компаний и заимствовании успешных практик этих компаний.

Бенчмаркингом называют вид деятельности, который связан с клиентами, технологией и культурой организации и осуществляется при планировании с ориентацией на создание новых ценностей и развитие компетентности персонала. То есть бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучения, усовершенствования, применения их методов работы в своей организации.

Проанализировав все вышеперечисленные подходы к определению понятия бенчмаркига, можно сделать вывод о желании авторов вместить в одно определение целую гамму приёмов, способов повышения конкурентоспособности как организации, так и её продукции, перенятие методов управления или принятия решений у других, успешно работающих организаций.

Судя по толкованиям рассматриваемого понятия, использование бенчмаркинга многонаправлено. Выведем более конкретное определение, позволяющее понять суть данного термина. Бенчмаркинг – систематическое изучение, сравнение и анализ ключевых показателей, процессов, функциональных особенностей и тенденций компании системного характера с аналогичными показателями не только своих конкурентов, но и лидеров из других областей, выявление разрывов компании и пути их устранения с помощью внедрения лучшего опыта. В данном определении следует выделить, что в сущность бенчмаркинга закладывается идея сравнительного анализа деятельности не только к предприятиям-конкурентам, но и к передовым компаниям других отраслей.

Для многих организаций бенчмаркинг является не чем-то новым, а проводится в рамках конкурентного анализа.

Бенчмаркинг является более детализированным, формализованным и упорядоченным, чем метод или подход конкурентного анализа, это важная функция успеха любой организации или маркетинговых исследований, концепция и инструментарий эффективного предпринимательства.

Важно, тем не менее, рассмотреть, чем бенчмаркинг не является:

- это не фиксирование ситуации – бенчмаркинг есть непрерывный процесс;
- это не статистический отчет – цифры являются лишь одним из полезных результатов, указывающим на успех или неудачу деятельности / процесса;
- это не стратегия – бенчмаркинг строится под бизнес, а не наоборот.

Некоторые экономисты подчеркивают, что бенчмаркинг – это не составление километровых таблиц, а скорее инструмент, который должен применяться в непрерывном процессе. Конечным результатом должны быть не сами цифры, они просто показывают направление для анализа и действия. Цель бенчмаркинга – заключается в сравнении показателей своего

предприятия с показателями конкурентов и лучших организаций, изучение и применение успешного опыта других организаций у себя на предприятии.

Так же важно отметить, что бенчмаркинг – это постоянный процесс, а не одноразовое мероприятие. Для того, чтобы видеть, как развивается с течением времени бенчмаркинговый проект, необходим мониторинг.

Производственные процессы, маркетинговые функции и торговые операции становятся более управляемыми в том случае, если на предприятии проводится анализ и внедрение лучших методик, способов и технологий самых успешных организаций или отраслей. Это может стать началом, новой стадией развития доходного предпринимательства с высокой экономией ресурсов, формирования здоровой конкуренции и максимального удовлетворения потребностей покупателей. Прогнозируя результат, который может дать использование бенчмаркинга, стоит помнить, что никем и никогда

не был оспорен факт выгодности обмена опытом и его анализа.

Согласно классификации авторов, бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

− первый этап. В конце 50-х годов прошлого века появился на свет бенчмаркинг. Именно в этот период японскими специалистами начато активно изучаться деятельность самых успешных и крупных американских организаций на предмет раскрытия отличительных характеристик и идей, которые стали залогом успеха американских организаций. Они старались скрупулезно исследовать западную продукцию и услуги, чтобы раскрыть их слабые и сильные стороны, а в дальнейшем сформировать и запустить в производство наиболее практичные и совершенные модификации, предложив их рынку по наиболее привлекательным ценам. Вскоре употребление ноу-хау и наилучших мировых технологий в сфере менеджмента и производства японцы уже начали считать своими конкурентными преимуществами. А до сих пор этими технологиями владели лишь только западные организации. Период заимствования западных технологий длился до конца 1960-х годов. К

тому моменту японские организации смогли догнать и даже перегнать по многим показателям западных «монстров»;

− второй этап. На конец 1970-х годов приходится второй этап. Именно в данный период японские организации начали свою экспансию на американские рынки. Американские организации, в связи с этим, столкнулись с необходимостью создания антикризисных планов по выходу из сложившегося положения. Бенчмаркинговые исследования начинают играть роль инструмента осуществления антикризисных планов американских организаций;

− третий этап. Анализ производимых исследований вылился в создание и разработку теорий и концепций, которые касаются использования бенчмаркинга на практике. В 1980-х гг. произошло изменение масштаба определения бенчмаркинга и его направленности. Начиная с этого времени интерес был связан не только лишь с объектами и точками отсчета, но и с описанием дополнительной деятельности, которая направлена на сравнение самого себя с другими;

− современный этап. С 2000-х годов разработка новых теорий и систематизация практик продолжаются и в настоящее время. Умы многих западных экспертов заняты процессом разработки новейших идей в данной сфере. Российские предприятия также начали активно участвовать в процессах, которые касались бенчмаркинга.

Первопроходцем в применении бенчмаркинга в 1979 году для анализа конкурентоспособности была организация Xerox. Конкуренты предлагали потребителям подобную по качеству продукцию по наиболее низкой стоимости. У организации не было выбора. Решение возникшей проблемы было найдено немедленно: для определения причин сложившейся ситуации был проведен сравнительный анализ продукции конкурентов, были выявлены и оценены их технические характеристики и на этой основе было разработано уникальное рыночное предложение. Воодушевленные полученными результатами, работники корпорации тщательно изучили опыт японской организации Fuji, применение которого привело к процветанию и успеху

корпорации Xerox. Таким образом, концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии организации Xerox, неслучайно Xerox по праву считается общепризнанным лидером в сфере применения или
использования технологии бенчмаркинга.

В 1993 году центры занимающиеся бенчмаркингом в Великобритании, США, Германии, Швеции и Италии объединили усилия по развитию метода эталонного сопоставления в мире. И в 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network , GBN – www.globalbenchmarking.org) как сообщество независимых бенчмаркинговых центров. На сегодняшний день она объединяет подобные центры из 25 стран мира, со всех континентов, за исключением Южной Америки. Россия же стала полноправным членом GBN осенью 2004 года. Активному развитию глобального бенчмаркинга способствуют мировые конкурсы в области качества: Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США), Европейская премия качества, Японская премия качества и другие. У их организаторов есть возможность накапливать и систематизировать информацию о передовом опыте в области менеджмента участников и лауреатов премий.

Российский опыт в области бенчмаркинга существенно уступает западному. Так как в Европе данный процесс представляет собой консолидированную систему – стратегия, принципы и инструменты бенчмаркинга регулируются Европейским фондом управления качеством. Данная организация занимается тем, что систематизирует информацию о лучших из лучших, классифицирует данный опыт по категориям, предоставляя желающим воспользоваться успешными методиками ведения бизнеса в совершенно различных отраслях экономики.

На данный момент в России консолидированная система бенчмаркинга, отвечающая на различные возникающие вопросы о технологиях и практиках проведения бенчмаркинга отсутствует в целом, потому что отечественный бизнес характеризуется большей закрытостью. Однако, в России уже

появились мероприятия и семинары, направленные на поддержку и развитие бенчмаркинга, как новой ветви в бизнес-управлении – ежегодная «Премия правительства Российской Федерации в области качества». С помощью этой премии, компания может стать главным эталоном для своих конкурентов, а также улучшить свой бизнес по различным направлениям. К тому же премия «Премия правительства Российской Федерации в области качества» позволяет авторам-лауреатам поддерживать свой деловой имидж, зарекомендовав себя как надежного и ценного производителя высококлассной продукции или услуг и способствует привлечению новых деловых партнеров.

По мнению автора данной квалификационной работы, причины растущей популярности бенчмаркинга в современном мире таковы:

1) глобальная конкуренция. В условиях увеличивающейся международной интеграции и глобализации бизнеса организации сталкиваются с необходимостью всестороннего и детализированного изучения и дальнейшего использования наилучших достижений конкурентов в целях собственного благополучия и становления;

2) вознаграждение за качество. В последнее время все большее распространение и резонанс общественности получают проводимые на государственном и интернациональном уровнях промоакции, состязания, смотры и тендеры по определению и вознаграждению организаций-лидеров качества. Условия участия в подобного рода мероприятиях обязывают, не считая демонстрации фирмами-участниками превосходства выпускаемой ими продукции, неотъемлемое внедрение концепции бенчмаркинга в ходе обычного, систематического управления компанией;

3) необходимость соответствия современным быстро изменяющимся условиям, адаптации к ним, а также внедрение мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не быть обставленными своими конкурентами, все организации (размер и область работы при этом не имеют значения) обязаны переодически заниматься изучением положения в иных компаниях для использования передового опыта в области производственных и бизнес-технологий.

Активное привлечение опыта других предприятий позволяет повысить доход, сократить издержки, улучшить организацию бизнес-процессов, а также оптимизировать текущую управленческую структуру и выбрать основную
стратегию для будущего бизнеса компании.

В качестве итога к вышесказанному, выделим ключевые моменты развития бенчмаркинга в нашей стране:

- выход отечественного бизнеса из тени (в особенности малого и среднего), повышение открытости и прозрачности бизнеса;
- поощрения со стороны государства. Премии в области качества, соответствия стандартам и т.д.;
- возможное создание баз лучших практик и решений в различных сферах бизнеса, различные рейтинги компаний. Иными словами, создание единого информационного источника, упрощающего компаниям процесс бенчмаркинга;
- просвещение и обучение Российского топ-менеджмента лучшим практиками и подходам к подходам к управлению предприятием. Необходимо привить понимание, что собственная открытость и сотрудничество с другими игроками играет на пользу и самой организации.

Начиная свой путь с 50-х годов в Японии бенчмаркинг прошел путь от локальных сравнений предприятий эталонов продуктов, услуг, бизнес-процессов до глобального открытой единой сети обмена опытом по всему миру. Развитие бенчмаркинга способствует открытости бизнеса, повышению его эффективности, что так необходимо для экономики сегодня. Освоение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит компаниям, не только крупным, но также малым и средним, идти в ногу со временем и занять достойное место на мировом рынке в ближайшем будущем.

1.2 Принципы концепции бенчмаркинга

Как и любая иная деятельность, бенчмаркинг используется в соответствии с определёнными принципами, т.е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторым или одному из его видов. Соблюдение принципов (основ) обеспечивает успех, нарушение может привести к серьёзным неудачам и убыткам. При любой из трактовок бенчмаркинга, бенчмаркинговые исследования проводятся с соблюдением определенных принципов. Принцип - основополагающая истина, закон, или другие компоненты, находящиеся в основе других истин, законов, или других компонент.

Общепринятыми принципами и нормами поведения при бенчмаркинге являются, в частности, кодексы поведения (разработанные в т.ч. для предотвращения нарушения законов о конкуренции):

1. Кодекс поведения при бенчмаркинге APQC, (American Productivity & Quality Center – Американский центр производительности и качества), 1992.
2. Европейский кодекс поведения при бенчмаркинге, 1996.
3. Кодекс поведения при проведении бенчмаркинга, составленный Обществом бухгалтеров в сфере управленческого учета Канады (Society of Management Accountants of Canada), 2005.

Основу практически всех подобных кодексов составляют такие принципы, как:

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

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

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

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

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

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

В современной научной литературе предложены основные принципы бенчмаркинга довольно скудно. Например, Е. Михайлова выделяет пять основных принципов концепции бенчмаркинга:

1) концентрация внимания на управлении качеством;

2) необходимость и уровень значимости бизнес-процессов;

3) учет несовершенства моделей, применяемых в процессе планирования бенчмаркинга;

4) постоянное осуществление наружного бенчмаркинга;

5) бенчмаркинг как фактор выживания предприятия.

Рассмотрим их подробнее.

1 принцип - концентрация внимания на управлении качеством.

Концентрация на качестве. Автор констатирует, что всестороннее сосредоточение на качестве предполагает постоянную работу в области совершенствования качества по всем аспектам, процессам и функциям организационной деятельности фирмы, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. Из-за этого чрезвычайна важна мотивация и лояльность персонала организации. При этом персонал ответственен за качество производимой продукции и оказываемых услуг

предприятия в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя. В соответствии с этим, подход, который нужно использовать при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение, прежде всего промахов и брака, а не на их определение и исправление.

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 конечно главная роль отводится лояльному персоналу предприятия.

2 принцип - необходимость и степень важности бизнес-процессов.

Сосредочение интересов на бизнес-процессах позволяет обнаружить их глобальные недостатки, а именно: безосновательные задержки, недостаток оперативного контроля, но что самое весомое - отметить такие этапы процесса, по коим нет отчетливого закрепления ответственности за их удачную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, всякий бизнес-процесс обязан быть промаркирован, то есть должен иметь некоторое количество без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, как благополучно проходит бизнес-процесс, а в соответствии с этим, насколько благополучно предприятие работает в данный момент, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения организации в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах требует постоянного и всестороннего анализа внутренней работы организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.

Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в фирме, гораздо значимее, чем процесс функционирования таких классических подразделений, как экономический отдел, отдел сбыта, отдел кадров и др. Каждая фирма - это система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Основной бизнес-процесс связан с созданием продукции (услуг) конечному

потребителю, а, значит, и с работой всех функциональных подразделений компании, основная задача коих - обслуживание бизнес-процессов, протекающих в ней. Итоги анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за них - один из важнейших принципов управления, как правило, не зафиксирована за определенным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, в высшей степени отрицательно отображается на деятельности последней, а с иной, - по утверждению практиков, это сделать практически невозможно. Значит, конечный потребитель продукции или услуг, уровень довольстве, которого и считается конечным итогом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на обеспечение качества каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями, менеджерами и специалистами организации, вовлеченными в них.

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

3 принцип - учет несовершенства моделей, используемых в процессе планирования бенчмаркинга.

Концепция проповедует философию перманентного

улучшения продукта и его качества; степени значимости покупателя; этических и эстетических общепризнанных мерок и многое другое. Значимость в реализации предоставленной модели приобретает отношение высшего руководства к ней, а это подразумевает переодическую работу в представленной направленности, поправка промахов, апробирование и многое другое. В полном размере использование предоставленной концепции, как и иных, может привести и к обратному итогу.

4 принцип - перманентное проведение внешнего бенчмаркинга.

Необходимость в исследовании и анализе внешней среды одно из необходимых условий для создания конкурентных преимуществ предприятию

и выхода в лидеры. 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 среды.

Когда персонал организации, во-первых, поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного исследования основных конкурентов организации и лучших образцов мировой практики, а во-вторых, осознает важность совершенствования внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и постоянно скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, функции, сопоставляя их с внешними эталонами - бенчмарками. Лишь только регулярный систематический сопоставительный аудит позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

5 принцип - бенчмаркинг как фактор выживания предприятия.

Бенчмаркинг — основа выживания. Пятый, и последний, принцип бенчмаркинга. Михайлова Е. говорит: "без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Xerox - «первопроходца» в области внедрения бенчмаркинга". Для того чтобы избрать бенчмаркинг основной философией ведения своего бизнеса, начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента, как это было в случае с корпорацией Xerox. Что бы не происходило на предприятии, необходимо понять только одно, что основным фактором выживания предприятия является системное исследование лучших сторон конкурентов как в отрасли, так и конкурентов вне отрасли и не доводить ситуацию до кризисного состояния.

Кроме того, рассмотренный набор принципов, предложенный

Михайловой Е.А., уделяет повышенное внимание к модели всеобщего управления качеством. Ю.Н. Соловьева переформулировала указанную модель и предложила свои принципы бенчмаркинга:

1) взаимность. Бенчмаркинг считается деятельностью, основанной на обоюдном согласованном обмене данными, от которого выигрывают оба партнера;

2) добровольность. Или исследуется открытая информация о хозяйственных процессах, оказавшихся до «линии видимости», или партнеры по бенчмаркингу достигают договоренности, какой информацией они намереваются обмениваться;

3) аналогичность. Изучаемые процессы партнеров должны быть схожими.

Может быть оценен любой процесс, но только, лишь итоги его изучения и оценки можно перенести в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия;

4) измерение. Важна количественная оценка характеристик изучаемого процесса на нескольких предприятиях-партнерах.

5) достоверность. Бенчмаркинг должен проводиться на основе точного исследования и фактического изучения процесса.

Предпочтительнее личные посещения предприятия-партнера для наблюдения за претворением в жизнь его хозяйственных процессов;

6) ориентация на процесс. Более развитые формы бенчмаркинга исходят из того, что добиться высочайшего уровня конкурентоспособности возможно, лишь только при постоянном совершенствовании своих процессов работы;

7) приоритет требований рынка. Из всей совокупности процессов, применяемых в организации, для бенчмаркингового изучения следует

выбирать такие, которые привнесут самую большую дополнительную ценность в продукт организации с точки зрения покупателя;

8) коллегиальность. Процесс планирования бенчмаркинга, визиты с целью перенятия опыта и навыков партнера и анализ полученных результатов должны реализоваться командой, составленной из представителей различных функциональных подразделений.

9) гибкость и адаптивность. Бенчмаркинг имеет возможность использоваться для изучения любого товара, любой функции и любого процесса.

10) непрерывное развитие. Бенчмаркинг не может быть краткосрочным единовременным проектом, потому что создание компетентности требует долговременного и итеративного подхода.

11) инициативность. Бенчмаркинг - процесс, ведущий к изменению содержания деятельности и - в случае успеха - достижению наивысших результатов, а также получению конкурентного преимущества. Существуют и другие, особые мнения по поводу принципов бенчмаркинга.

Использование бенчмаркинга имеет множество направлений.

Так авторы отмечают, что концепция бенчмаркинга предполагает наличие ряда принципов. Во-первых, бенчмаркинг - это непрерывный процесс. Во-вторых, бенчмаркинг - процесс, направленный на достижение поставленной цели. В-третьих, бенчмаркинг предполагает, что может быть оценен любой бизнес-процесс партнера (конкурента) по бенчмаркингу, с обязательным переводом его в стратегический, культурный и структурный
контекст своего предприятия.

Афанасьев М.П. и другие констатируют, что главный принцип бенчмаркинга - «от лучшего к лучшему», возвратил к жизни и привёл к успеху множество фирм США, Японии, Западной Европы, они же отмечают необходимость принципа творческого подхода.

Один из авторов стратегического бенчмаркинга Г. Ватсон, выделяет следующие принципы:

− взаимность. Бенчмаркинг считается деятельностью, основанной на обоюдном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" историю для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. В начале нужно согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинге любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и только уважение правил игры всеми членами гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заблаговременно установлено и согласовано;

− аналогия. Оперативные процессы партнеров должны быть похожими. Имеет возможность быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своей организации. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу считается тем, от чего зависит успех деятельности;

− измерение. Бенчмаркинг - это сопоставление данных, измеренных на нескольких предприятиях, целью считается установление того, отчего имеются различия в характеристиках и как добиться их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе исследования процесса;

− достоверность. Бенчмаркинг обязан проводиться на основе фактических данных, точного анализа и исследования процесса, а не только на базе интуиции.

Бенчмаркинг может служить прекрасным орудием для предприятия, но только в случаях его понимания и применения. На взгляд автора данной квалификационной работы, все перечисленные принципы имеют право на существование, но должны быть дополнены, такими как: обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей предприятия, автономностью и оптимальностью.

В целом сущность принципов и их доведение до персонала является

обязательным и исходных моментом определения бенчмаркинговой политики любой фирмы, заботящейся о своём успешном пребывании в своей отрасли, на уже освоенных или новых рынках сбыта.

Обеспечение единого интереса всех участников управления в достижении целей предприятия достигается путём материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов, базирующихся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

На любых вертикальных и горизонтальных уровнях системы, маркетинговой в частности, четко разграничиваются функции персонала, не зависящие от действий сотрудников других подразделений. Например, производственные подразделения, службы кадров, маркетинга, главного конструктора выполняют функции, не зависящие друг от друга, т.е. действуют автономно, следовательно, и сам процесс бенчмаркинга не реален в таких
случаях без соблюдения этого принципа.

Оптимальность крайне необходима для возможности быстро, экономно и качественно использовать любой лучший опыт внутри компании.

1.3 Виды бенчмаркинга

Производственные процессы, маркетинговые функции и торговые операции становятся более управляемыми в том случае, если на предприятии проводится анализ и внедрение лучших методик, способов и технологий самых успешных организаций или отраслей. Это может стать началом, новой стадией развития доходного предпринимательства с высокой экономией ресурсов, формирования здоровой конкуренции и максимального удовлетворения потребностей покупателей.

Существующее множество в теории и в практике видов бенчмаркинга, их структурная неоднородность, разные подходы к толкованию их содержания, объекта сравнения и воздействия, признаков классификации, усложняют задачу их эффективного выбора при решении конкретных управленческих задач.

Применение бенчмаркинга имеет множество направлений, например бенчмаркинг в логистике дает возможность стремительно и с небольшими расходами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах близких к покупателю, согласно осуществлению заявок и транспортировке, бенчмаркинг применяется при разработке стратегий, операций и управленческих функций, бенчмаркинг рассматривается и как метод оценки стратегий и целей работы в сопоставлении с предприятиями-лидерами, дабы обеспечить долгосрочное присутствие на рынке и др.

Выбор подходящего вида, как и во всех других анализах, зависит в первую очередь от того какие цели преследует исследование, какие задачи ставятся, также зависит от предмета сравнения (многие технологически сложные продукты обладают сотнями несравнимых между собой параметров).

По мнению Мазурова Е.Е. существует 5 основных видов бенчмаркинга:

- конкурентный. Конкурентный бенчмаркинг - это сравнение своей компании с конкурентами в определенной сфере деятельности;
- общий. Общий бенчмаркинг – это анализ высокоэффективных компаний в разных сферах деятельности, часто совершенно противоположных;
- совместный. Совместный бенчмаркинг – это сравнение своей компании с бизнесом сторонних отраслей и рынков;
- внутренний. Внутренний бенчмаркинг – это анализ собственного предприятия, его отдельных филиалов и отделений для выявления наиболее эффективных рычагов ведения бизнес-процессов;

– функциональный. Функциональный бенчмаркинг (отраслевой) – сравнение бизнеса с отраслевыми лидерами с целью выявления основных

рычагов и достижения наиболее высоких результатов.

По мнению других экономистов, существуют следующие виды бенчмаркинга:

– внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

– бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

– функциональный бенчмаркинг - сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;

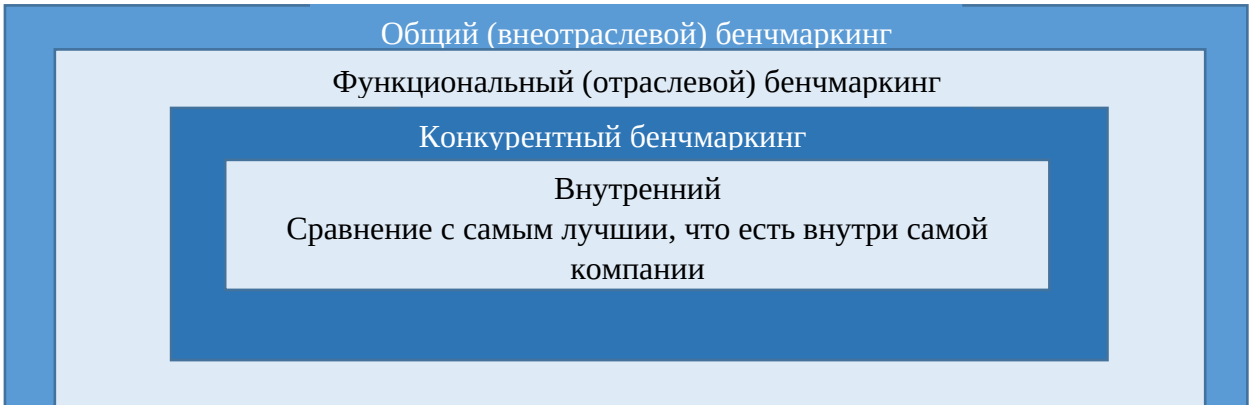
– бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

– глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

– ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;

– общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

В соответствии с другими взглядами экономистов бенчмаркинг имеет 4 вида изображено на рисунке 1.1.



Сравнение с самыми лучшими прямыми конкурентами

Сравнение с организациями, выполняющими родственные работы в той же самой технологической области

Сравнение с самыми лучшими вообще, вне зависимости от отрасли и вида рынка

Рисунок 1.1. Виды бенчмаркинга

По мнению других экономистов, существуют следующие виды бенчмаркинга:

− внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри предприятия, сопоставляет свойства производственных единиц, похожих с аналогичными процессами;

− бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и его сравнение с характеристикой конкурентов, изучение своеобразных товаров или услуг, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

− функциональный бенчмаркинг - сопоставление конкретной функции двух или более организаций в том же секторе;

− бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сравнения с организациями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

− глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

− ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;

− общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

В практике управления на любом из иерархических уровнях организации одновременно применяют различные виды бенчмаркинга и их сочетания (комбинации), потому что все они органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии и совершенствовании.

Анализируя, все вышеперечисленные виды к определению понятия бенчмаркинга, можно сделать вывод о желании авторов вместить в одно определение целую гамму приёмов. На взгляд автора данной выпускной квалификационной работы обобщая многочисленные существующие виды бенчмаркинга, следует сделать вывод о необходимости их уточнения и

уточнения определения бенчмаркинга. Таким образом, бенчмаркинг может быть определён, как разновидность организационных методов, совокупность или система подходов, приёмов, правил, средств и инструментов взаимодействия с объектами внутренней или внешней среды предприятия и воздействия на персонал, его функции и навыки с целью улучшения их результативности или качества.

Тенденция к увелечению числа и многообразие видов бенчмаркинга требует упорядочения всей их совокупности путем классификации. Поэтому автором данной квалификациионной работы предлагается ввести собственную классификацию видов бенчмаркинга, представлено на рисунке 1.2.

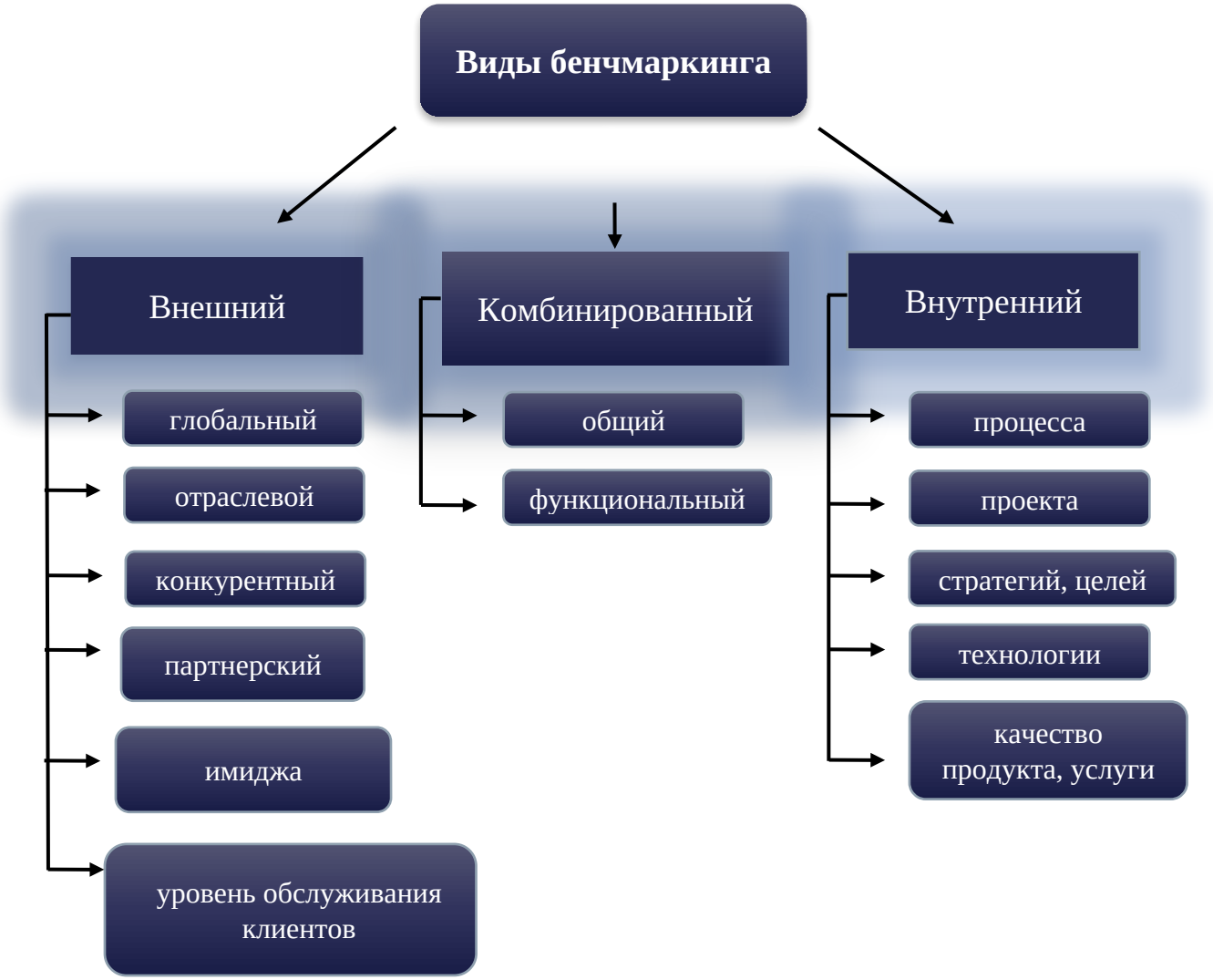


Рисунок 1.2. Классификация видов бенчмаркинга

Сфера применения бенчмаркинга всеобъемлюща и разнообразна. Она включает разработку стратегии и отдельного бизнес процесса, управленческие

функции и конкретные приемы и методы работы персонала.

Отправным пунктом считается внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, с сопоставлением характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например, отдела сбыта и закупок.

Бенчмаркинг процесса - систематический способ определения, представления и креативного формирования продуктов, услуг, планов, оснащения, процессов и процедур (установившихся принципов) наиболее высочайшего качества с целью усовершенствования нынешней деятельности организации, с помощью изучения того, как различные компании выполняют одинаковые или похожие операции.

Бенчмаркинг проекта - сравнительное исследование на основе эталонных показателей организации, процесс становления, представления и приспособления существующих примеров эффективного функционирования фирмы с целью улучшения собственной деятельности.

Бенчмаркинг стратегий, целей - базируется на оценке стратегий и целей деятельности в сопоставлении с высококлассными предприятиями, для того чтобы обеспечить долгосрочное положение на рынке.

Бенчмаркинг технологии - бенчмаркинг – это методы усовершенствования технологий, перенятие опыта по управлению и повышения эффективности организации.

Проведение бенчмаркингового проекта с использованием разных методов и опыта работы на рынке позволяет разработать стратегии успеха, которые поставят предприятие в один ряд с лучшими компаниями отрасли. Комплексное использование видов бенчмаркинга приводит к наиболее эффективному решению по изменению деятельности и повышению
конкурентоспособности компании.

Бенчмаркинг качества обслуживания, услуги используется различными
компаниями как непосредственно для модификации качества предоставления услуг (восприятия и использования положительного опыта других компаний), так и для преобразования внутренних бизнес-процессов, обеспечивающих это самое качество.

Комбинированный бенчмаркинг - комбинация внутреннего и внешнего бенчмаркинга.

Считается, что именно эта комбинация обычно даёт наилучшие результаты.

На взгляд автора данной квалификационной работы именно комбинирование лучшего опыта, независимо от его происхождения, позволяет наилучшим образом усовершенствовать сразу несколько проблемных зон или функций, процессов предприятия, затратив при этом минимум средств и времени и обеспечив предприятию максимум бенчмаркинг.

Глобальный бенчмаркинг — расширение стратегического бенчмаркинг, которое включает и ассоциативный бенчмаркинг.

Функциональный бенчмаркетинг базируется на том, что делает сопоставление параметров работы отдельных функций (операций, процессов, приемов работ и т.п.) изготовителя (продавца) с аналогичными параметрами наиболее успешных компаний (продавцов), работающих в похожих условиях.

Общий бенчмаркинг предполагает сопоставление показателей производства и продажи продуктов, услуг данного производителя с показателями бизнеса достаточно большого количества продуцентов, либо продавцов подобного провианта, либо обслуживание.

Ассоциативный бенчмаркинг проводится организациями, состоящими в ограниченном бенчмаркинговом альянсе. Акт данной кооперации находится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Отраслевой рассматривается как процесс по долгосрочному обдумыванию стратегии организации, основывающиеся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Конкурентный - сравнение ведется с компанией той же отрасли конкурентом.

Под конкурентоспособностью можно понимать текущее положение организации на рынке и тенденции его изменения. Конкурентоспособность зависит от того, насколько эффективно ведется бизнес компании. Уровень цен ниже, чем у конкурентов, высокое качество продукции, эффективная система продаж могут являться преимуществами предприятия и способствовать обгону конкурентов на рынке.

Партнерский бенчмаркинг осуществляется по взаимной договоренности. Его объектами являются обе стороны.

Бенчмаркинг имиджа производится исследованием имиджа организации. Собирая информацию от покупателей, анализируют: уровень осведомленности покупателя о стиле (имидже), позитивный (отрицательный) имидж по отношению к различным производителям, позитивный (негативный) имидж по направлениям (качество, ответ на реакцию покупателей).

Имидж значительно воздействует на достижение конкурентного преимущества. Данный параметр возможно исследовать в двух направлниях:

- путем оценки реакции клиентов на имидж;
- путем анализа как конкуренция помогает построению имиджа.

Бенчмаркинг уровня обслуживания клиента очевиден при необходимости увеличения реализации. В то же время — это достаточно емкое направление анализа, которое может начинаться с изучения технологий ведения переговоров отделом реализации с существующими и потенциальными клиентами, охватывая анализ работы мастеров при техническом обслуживании продукта на территории клиента или, например, анализ технологий получения заказов по телефону.

В связи с определенными нюансами проблемных областей выделяют бенчмаркинг издержек, который ориентирован на снижение затрат, установлении факторов, оказывающих влияние на их образование, поиск различий формирования себестоимости между компаниями и прочие его виды.

Таким образом, имеется множество видов бенчмаркинга, их возможно классифицировать по разнообразным признакам, к примеру, по уровню применения, по месту расположения эталона, по участникам бенчмаркингового процесса, по объектам сравнения и др. Каждый из видов бенчмаркинга применяется на практике. Выбор вида зависит от специфики организации и тех целей, что она устанавливает.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГА, КАК ПРИНЦИПА ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

2.1 Исследование бенчмаркингового процесса

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Результатом бенчмаркинга являются планы по совершенствованию отдельных бизнес-процессов, также по совершенствованию взаимодействия между ними, усовершенствования существующих технологий и других элементов.

Существует множество трактовок процесса бенчмаркинга, но универсальной методологии не существует. Роберт Кэмп, один из первых авторов книг по бенчмаркингу, выделяет в процессе бенчмаркинга 12 этапов, представленных в таблице 1.

Таблица 2.1. Этапы проведения бенчмаркинга сформулированные Робертом Кэмпом

Номер этапа	Название
1	Выбор объекта для анализа
2	Описание соответствующего бизнес-процесса
3	Определение потенциальных партнеров
4	Определение источников информации
5	Сбор данных и отбор партнеров
6	Определение отставания от лидера
7	Определение различий в бизнес-процессах
8	Постановка целей, связанных с ликвидацией (сокращением) отставания

Продолжение таблицы 2.1

9	Обсуждение целей со всеми заинтересованными и затрагиваемыми переменами участниками процессов
10	Корректировка целей бенчмаркинга
11	Реализация необхоимых целей
12	Анализ результатов, корректировка или определение новых целей

Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы, так и на более обобщенные. Успех бенчмаркинга зависит от соблюдения и ответственном выполнении каждого из его этапов. Реализация бенчмаркингового проекта может помочь увеличить отдачу внедряемого бизнес процесса, а в случае достижения запланированных результатов позволит перейти к поиску новейших возможностей для эталонного сопоставления.

В соответствии с другими взглядами экономистов бенчмаркинговый процесс можно описать 4 фазами:

1) фаза планирования. Включает в себя:

− выбор объекта бенчмаркинга, а именно бизнес процесса, который предлагается улучшить. Определение области деятельности организации. Документирование текущего процесса. Разработка описания проекта;

− установление фирмы-эталона по бенчмаркингу. Сбор данных и отбор партнеров по бенчмаркиновому проекту;

− планирование и проведение наблюдений выбранной практики. Выполнение наблюдения непосредственно у фирмы партнера по бенчмаркингу.

Бизнес процесс - совокупная последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации. Бенчмаркинг бизнес процесса является сравнением показателей деятельности собственных процессов с показателями деятельности процессов другого предприятия, но сравнение показателей является лишь одним из первых шагов данного процесса;

2) аналитическая фаза. Включает в себя:

− определение текущего уровня выполнения процесса. Проведение анализа текущего выполнения процесса;

− проектирование будущего уровня выполнения процесса. Выявление направлений сектора экономики (отрасли) и определение того, каким образом возможно достигнуть преимущества.

Успех достигается тяжелым трудом, как физическим, так и интеллектуальным;

3) фаза интеграции. Включает в себя:

− анализ результатов бенчмаркинговых исследований в организации. Анализ предполагаемых результатов бенчмаркинговых исследований проводится на всех уровнях организации;

− пересмотр установленных целей и оперативных планов, достижение согласия по предлагаемым изменениям, доведение до сведения всех заинтересованных лиц об этих изменениях.

Здесь необходимо подключить специалистов, но также организации могут справится своими силами;

4) фаза действий. Включает в себя:

− разработку плана мероприятий. Разработку специальных мероприятий, системы измерений и расписаний для внедрения новых практик,

найденных в результате бенчмаркинга;

− осуществление прорыва. Выполнение плана мероприятий, необходимость которых установлена в результате бенчмаркинга,

осуществление мониторинга результатов;

− повторение процесса. Удержание текущего выполнения процесса на уровне ведущего для отрасли.

В условиях изменяющейся экономики на предприятиях различных сфер деятельности бенчмаркинговые программы охватывают различные подразделения. Наиболее активное участие в них принимают: подразделение маркетинга, клиентские подразделения, подразделения бизнес-процессов и качества.

При исследовании вспомогательных и маркетинговых фирм оценивается как будут обстоять дела с услугами по транспортировке, складированию и финансированию, а также необходимо выяснить насколько эффективно работают рекламные агентства, компании и фирмы, производящие маркетинговые исследования.

Анализ деятельности партнеров по бенчмаркинговому проекту строится на основе учета следующих факторов: размера, темпов роста и прибыльности предприятий, целей и миссии маркетинговой политики, текущей и предыдущей стратегии маркетинга, целей организации, структуры

затрат на производство, организаци производства и сбыта, уровня управленческой культуры и др.

Исторически сложилась ситуация, что эталоном применения

бенчмаркинга является компания Xerox, которая впервые смогла не только внедрить его в работу своего предприятия, но и максимально усовершенствовать его. Исходя из модели процесса бенчмаркинга, используемого в компании Xerox, изображенной на рисунке 1, бенчмаркинг состоит из нескольких фаз, и начинается с фазы планирования. Основой этой фазы является анализ потребностей собственного предприятия в информации и выбора объекта бенчмаркинга, бизнес процесса результаты и содержание которого будут сопоставлены с аналогичным процессом на другом предприятии.

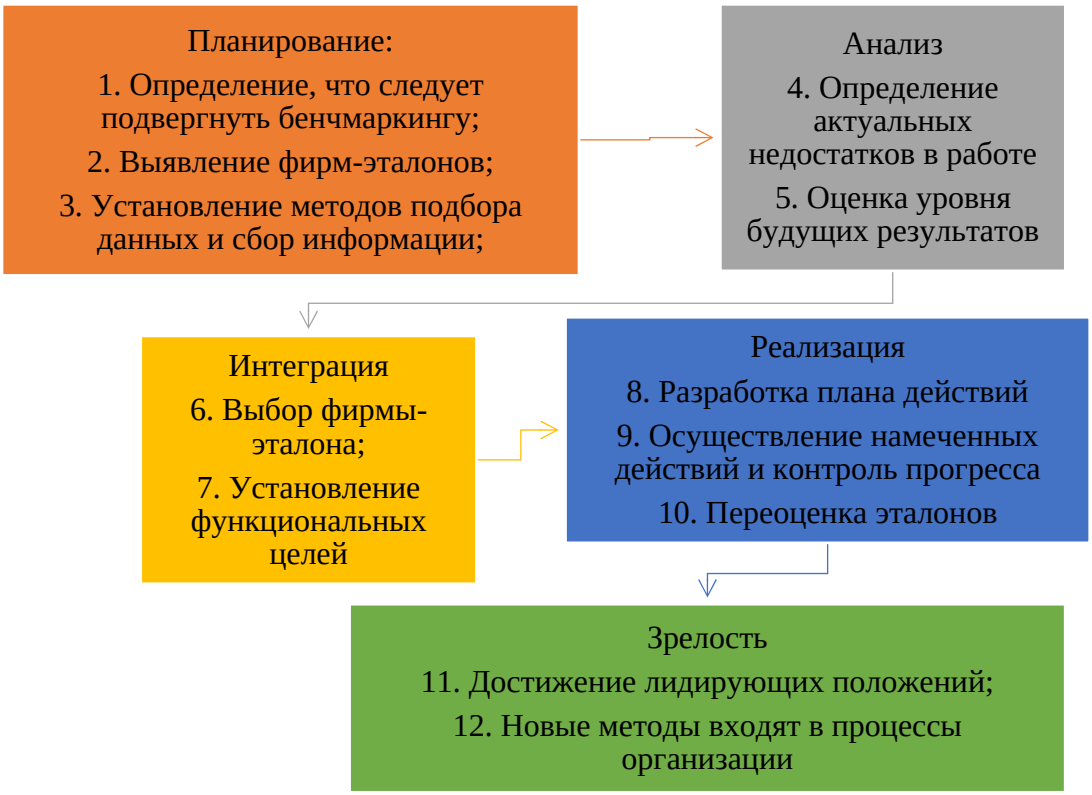


Рисунок 2.1. Этапы процесса бенчмаркинга, используемого в организации Xerox

На этапе анализа происходит определение неэффективных объектов, бизнес процессов и определения направления. На этапе интеграции

определяются фирмы эталоны, и определяются цели исследования. На этапе реализации разрабатывается план действий, реализуются намеченные планы, поскольку методы и процессы постоянно меняются необходимо переоценивать эталоны, также необходимо систематически документировать и делать мониторинг улучшений. А на завершающем этапе происходит достижение лидирующего положения, внедрение проекта. Далее автором данной выпускной квалификационной работы предлагается рассмотреть примеры процессов внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях различных сфер деятельности (табл. 2.2). Необходимо отметить, что данные сферы деятельности рассматриваются с целью иллюстрации гибкости применения бенчмаркингового процесса к различным сферам экономики и проводится с целью выявления сходств, для их последующего учета при создании единой унифицированной методики проведения бенчмаркингового процесса для организаций различных сфер экономики.

Таблица 2.2. Процесс внедрения и использования бенчмаркинга в различных сферах экономики.

Этап	Компания XEROX	Предприятия сферы услуг связи	Предприятия сферы образовательных услуг
1	Планирование: Определение объекта бенчмаркинга; выявление фирм-эталонов;	Подготовка: определение объекта бенчмаркинга; определение величин для оценки успеха;	Определение стратегических целей и задач организации: анализ требований потребителей; сбор данных

Продолжение таблицы 2.2

	установление методов подбора данных и сбор информации;	сбор информации; поиск фирмы-эталона;	о конкурентах; изучение рынка образовательных услуг;
2	Анализ: определение актуальных недостатков в работе; оценка уровня будущих результатов;	Анализ: определяются цели и стратегия изменений; определение недостатков в работе;	Определение возможностей: предприятие оценивает собственную работу, уровень успешности;

		выбор наиболее подходящей организации (партнера);	
3	Интеграция: Выбор фирмы-эталона; установление функциональных целей;	Внедрение: разрабатывается план действий; реализуются намеченные планы: приводится постоянный контроль	Планирование процесса бенчмаркинга: выбор объекта бенчмаркинга; определение целей бенчмаркинга; формирование команды специалистов; разработка проекта бенчмаркинга
4	Реализация: разработка плана действий; осуществление намеченных действий и контроль прогресса; переоценка эталонов;	Повторение: непрерывный процесс улучшения; систематическое документирование и мониторинг улучшений;	Организация процесса бенчмаркинга: поиск партнеров по бенчмаркингу; установление партнерского соглашения; составление анкет-вопросников
5	Зрелость: достижение лидирующих положений; новые методы входят в процессы организации	Отсутствует	Сбор и анализ информации: сбор всей необходимой информации; определение разрыва в результатах; разработка рекомендаций по внедрению;

Продолжение таблицы 2.2. Процесс внедрения и использования бенчмаркинга в различных сферах экономики.

6	Отсутствует	Отсутствует	Внедрение рекомендаций: формирование команды внедрения усовершенствований; разработка программы изменений; реализация

			разработанных изменений; повторение процесса;

Исходя из таблицы 2, в компании XEROX первым этапом процесса бенчмаркинга является «Планирование», который включает в себя, в первую очередь, определение объекта бенчмаркинга, схож с данными процесса в компаниях услуг связи, в отличие от предприятий сферы образовательных услуг, которые первым этапом рассматривают «Определение стратегических целей и задач», то есть содержат совершенно иные этапы проведения бенчмаркинга, а именно - исследовательскую работу, поиск информации и анализ нужд и потребностей потребителя, сбор данных о конкурентах, изучение рынка образовательных услуг.

На втором этапе в разных процессах внедрения и проведения бенчмаркинга прослеживаются некоторые сходства. В первую очередь, данная фаза рассматривается как аналитическая, то есть предприятие оценивает собственную работу, собственные недостатки.

Стоит отметить, что на 3 этапе предприятия услуг связи, а также на предприятия сферы образовательных услуг уделяют особое внимание разработке плана, то есть определению целей изменений, дальнейшей разработке и принятию плана, а в компании XEROX, 3 этапом идет выбор фирмы-эталона и установление функциональных целей для бенчмаркингового проекта. А также отдельное внимание необходимо уделить процессу бенчмаркинга в компаниях сферы образовательных услуг, так как данный процесс рассматривается немного иначе. В данной фазе предприятия только совершают выбор объекта бенчмаркинга и определяют цели его проведения. Исходя из этого, можно сказать, что в данных предприятиях, процесс внедрения и применения механизма адаптации и совершенствования рассматривается более детально, уделяется пристальное внимание каждому из этапов. Серьезный подход к применению данного инструментария может подтвердить один из этапов - формирование команды специалистов, который не прослеживался в остальных процессах.

Четвертый этап в компании Xerox выделен, как одно из главных условий совершенствования компаний посредством бенчмаркинга, так как проводит разработку плана действий и осуществление намеченных действий, учитывает постоянные изменения как работы фирм, так и условий рынка и экономической сферы в целом. Предприятия сферы услуг связи рассматривают четвертый этап как «Повторение», который содержит непрерывный процесс улучшения, систематическое документирование и мониторинг введенных улучшений. Необходимо обратить внимание на то, что на четвертом этапе компании сферы образовательных услуг только начинают поиск партнеров по бенчмаркингу, а также происходит установление партнерских соглашений. Данные действия еще раз подтверждают детальный подход предприятий образовательной сферы к применению процесса бенчмаркинга.

Пятый этап в компании Xerox называется «Зрелость», на данном этапе происходит достижение лидирующих позиций на основе реализованного бенчмаркингового проекта, новые методы входят в процессы организации, а на предприятиях сферы образовательных услуг только происходит сбор необходимой информации для реализации бенчмаркингового проекта, определяется разрывы в результатах деятельности с фирмой-эталоном и происходит разработка рекомендаций по внедрению.

Прежде всего, необходимо отметить, что сбор и анализ информации в компании XEROX и предприятиях сферы услуг совершаются на начальных этапах проведения бенчмаркинга. Однако можно заметить разную расстановку этапов в двух вышеназванных процессов внедрения бенчмаркинга и применения данного процесса. В этих копаниях сбор информации происходит после того, как были определены партнеры, то есть данные собираются о партнерах, а вот в сфере образовательных услуг в исследуемых процессах в первую очередь собирается и анализируется информация по предприятию и только после этого происходит выбор партнеров по бенчмаркингу.

Шестой этап «Внедрение рекомендаций» более детально рассматривается в копаниях сферы образовательных услуг. Данные организации при проведении бенчмаркинга считают обязательным формирование команды внедрения усовершенствований, в отличие от других примеров внедрения бенчмаркинга. Однако разработка программы изменений и их реализация рассматриваются также как отдельный этап, требующий пристального внимания и анализа.

Исходя из таблицы 2.2, можно сделать вывод, что процессы внедрения и использования бенчмаркинга в различных сферах экономики схожи. Некоторые процессы в разных методологиях рассматриваются как этапы, а значит более широко изучаются, а некоторые как подэтапы, которые всего лишь являются частью этапа, однако их значимость не менее важна. Можно с сказать об определённых сходствах данных процессов:

- на первых этапах производится определение объекта бенчмаркинга, нахождение предприятий для сравнения и сбор информации,
- определяются цели и стратегия изменений;
- далее происходит анализ. Предприятия оценивают собственную работу, уровень успешности, разрабатывается план действий по совершенствованию деятельности;
- на последних этапах реализуются намеченные планы, проводится постоянный контроль, совершенствуется процесс улучшения.

В зависимости от целей внедрения бенчмаркинговых планов используются всевозможные технологии планирования. Но во всяком случае нужен отчетливый план будущего проекта, имеющий доскональное описание всех подэтапов.

В целом процесс бенчмаркинга показывает руководству организации (если речь идет об уже существующем бизнесе), вероятному инвестору или же партнеру (в случае создания нового бизнеса или разработки инвестиционного проекта) следующее:

- особенности совместной хозяйственной конъюнктуры (в городе, регионе, стране, отрасли и т.д.), есть ли у предоставленного бизнеса неплохие возможности (с точки зрения экологии, районного и федерального законодательства, политической и социально-экономической ситуации и др.);
- существует ли на рынке неудовлетворенная потребность и сравнительные конкурентоспособные выдающиеся качества продукта, бизнес процесса (по стоимости, качеству, технологии изготовления и доставке, уровню сервисного обслуживания и т.д.);
- имеется-ли рыночный потенциал у продукта или бизнес процесса (достаточный по емкости рынок, возрастающий или же размеренный потребительский спрос, надежны ли составленные прогнозы сбыта, оценка конкуренции, верно ли выбраны ареалы сбыта и т.д.);
- насколько эффективны способы продвижения продукции, услуги или бизнес процесса на рынке, как хороши в данном отношении оперативные планы организации (правильно ли выбраны стратегия сбыта, формы и уровень финансирования рекламы, других мероприятий по продвижению, кто из сбытовых посредников выбран и из-за чего, поставщики девайсов и источники снабжения сырьем и материалами, рациональна ли схема складирования и транспортировки продукта и т.п.);
- сравнительные конкурентные преимущества самого предприятия, услуги, продукта или бизнес процесса.

Исходя из всего вышеперечисленного и анализом теоретических аспектов бенчмаркинга приведенных в первой главе данной выпускной квалификационной работы, автор предлагает отметить необходимые условия для процесса внедрения и использования бенчмаркинга в различных сферах экономики:

- необходимо последовательное и взаимосвязанное проектирование процессов для повышения эффективности результатов;
- обязательный учет и оценка рисков, а также расчет всевозможных ресурсов, способных повлиять на протекание процесса бенчмаркинга;

− постоянный мониторинг процессов и проведение анализа данных, способствующих повышению эффективности улучшений деятельности организаций.

2.2 Выбор фирмы - эталона, партнера по бенчмаркингу

Бенчмаркинг – это исследование и внедрение лучшего опыта из деятельности конкурентов или предприятий других сфер деятельности. Бенчмаркинг способствует повышению уровня конкурентоспособности фирмы, увеличению прибыли, качества предлагаемых товаров и услуг. Бенчмаркинг подразумевает непрерывный процесс, который позволяет усовершенствовать свою деятельность на основе изучения опыта других компаний и заимствовании успешных практик этих компаний.

Впервые бенчмаркинг как традиция перенимать опыт лучших компаний на собственные системы управления был замечен в Японии в конце 50-х годов прошлого века у целого ряда малых фирм, затем уже в конце 70-х годов его стали использовать и американские компании. Постепенно технология бенчмаркинга стала новейшей философией в бизнесе, проявляющаяся на стыке маркетинга и менеджмента, внедрение коей в практику очень благотворно отражалось на эффектах работы организаций.

Разумеется, не многие факторы и причины поведения фирм-эталонов могут быть всесторонне проанализированы.

Партнер по бенчмаркингу - это любая организация, представляющая
информацию в рамках бенчмаркингового исследования о возможных путях осуществления хозяйственного процесса: о его технологии, используемых ресурсах, получаемых результатах.

В качестве партнера по бенчмаркингу предпочтительно выбрать не только лучшую, но и реально достижимую модель.

Алгоритм выбора партнера по бенчмаркингу:

- выработка критериев отбора кандидатов (признанные лидеры из отрасли, предприятия, получившие премию за качество, организации, которые имеют множество пунктов обсаживания клиентов и др.);
- составление предварительного списка кандидатов. Он составляет 50-80 организаций из разных отраслей. Поиск может вестись в соответствии разными видами бенчмаркинга;
- сокращение предварительного списка до 3-6 компаний. Основные критерии отбора - инновационность и удовлетворение нужд и потребностей потребителей. Из предварительного списка должны быть исключены недопустиые или несравнимые из-за размеров организации;
- подготовка к контактам с потенциальными партнерами по бенчмаркингу.
- контакт с фирмой-эталоном, партнером.

Проанализировав информацию и определив организации, с которыми стоит устанавливать бенчмаркинговый проект, нужно решить вопрос поиска путей стимулирования потенциальных партнеров по бенчмаркингу к сотрудничеству. Руководящими мотивами имеют шансами быть двусторонний обмен навыками и опытом, подчеркивание престижности роли предприятия-эталона, включения, если это возможно, этой организации в круг традиционных рыночных партнеров (поставщиков, посредников, покупателей).

Проанализировав деятельность выбранной компании, нужно выбрать такие элементы процессов других организаций, которые будут востребованы каждым работникам на собственном предприятии. С течением времени бенчмаркинг должен стать не разовым мероприятием по улучшению продукта, бизнес процесса, а неизменной и постоянной управленческой процедурой, методом постоянного и непрерывного совершенствования работы организации. Существует множество элементов, по которым можно выбирать партнера по бенчмаркингу.

По мнению других экономистов, поиск партнера по бенчмаркингу осуществляется в три этапа:

− выявление действующих и потенциальных партнеров по бенчмаркинговому проету;

− анализ показателей деятельности, целей и стратегии партнера по бенчмаркингу;

− выявление сильных и слабых сторон деятельности фирм-эталонов.

1 Этап. Выявление действующих и потенциальных партнеров по бенчмаркинговому проекту происходит путем поисков кандидатов по определенным критериям организации. Эти кандидаты могут быть признанные лидеры из отрасли (предприятия, получившие премию за качество, организации, занимающиеся обслуживанием и др.). Для проведения анализа потенциальных партнеров по бенчмаркингу необходимо определить все предприятия, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов.

2 Этап. Анализ показателей деятельности, целей и стратегии партнера по бенчмаркингу осуществляется в рамках общей системы сбора обработки информации, действующей на организации. Существует множество открытых источников информации о работе и маркетинговой деятельности организаций: рекламные проспекты, ежегодные отчеты и тексты выступлений руководителей компаний, материалы конференций, торговые выставки и ярмарки, кроме того, исследование деятельности конкурентов должно опираться на оперативные источники информации, в том числе на сведения, полученные от покупателей, экспертов рынка, из муниципальных правовых и экономических учреждений, с биржи. Важный метод получения данных о деятельности конкурентов - опросы потребителей и их дилеров по сбыту продукции на рынке.

Данный этап включает не только лишь сбор качественных данных, но и исследование процессов, фактов обеспечивающих высокую эффективность. Удачному прохождению этого этапа содействует преждевременная разработка опросных листов, подбор фактов о партнере, использования, кроме основных, дополнительных надежных источников, документальное

оформление информации и проверка полученных данных с целью обеспечения их признания и согласования ответственно мы работниками предприятия-партнера.

При анализе потребителей первоочередными вопросами являются: кто потребитель, какие его потребности удовлетворяет товар или бизнес процесс, а также нужно иметь представление об особенностях поведения покупателей и бизнес процессах, о факторах, определяющих их поведение и принципах сегментирования.

3 Этап. Выявление сильных и слабых сторон деятельности фирмы-эталона проводится на основании одного из подходов: первый подход связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными фирмами партнерами; второй ориентируется на классификацию партнеров в соответствии с типами применяемой сферы деятельности и составления анализа сильных и слабых сторон деятельности фирмы партнера.

Фирмы-эталоны могут быть недостижимы, но это не означает, что следует отказаться от бенчмаркинга. Наоборот, в случае наличия большого разрыва между лучшей практикой и текущим положением дел эффективным может быть бенчмаркинг с более скромными, достижимыми целями.

После достижения целей бенчмаркингового проекта можно стремиться к более высокому уровню. Такой подход можно охарактеризовать как поэтапную постановку целей. В качестве партнера по бенчмаркингому проекту предпочтительно выбрать не только лучшую, но и реально достижимую модель. После анализа организаций, выбирается фирма партнер по бенчмаркингу.

Для выбора компании эталона в бенчмаркинге существует два варианта анализа, которые основаны на разных типах анализируемой информации:

- параметрический анализ;
- рейтинговая оценка.

Параметрический анализ используется в случае, когда заказчик - отдельное предприятие и получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных Росстата является довольно затратным. Основным

источником информации здесь выступает информация, полученная при проведении интервью с менеджерами предприятия-заказчика, анкетирование потребителей. Данный анализ носит скорее качественный характер, так как он основан на субъективности суждений и неформальных источниках информации.

Рейтинговая оценка используется в случае, когда заказчик - правительственная или международная организация.

Основными источниками информации здесь выступает также информация, полученная при проведении интервью с менеджерами предприятия-заказчика, анкетирование, сводная финансовая отчетность организаций для сравнения, а также здесь используется управленческая информация в виде таблиц, которые рассылаются на предприятия-объекты сравнения.

Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова предлагают свою методику выбора фирмы-эталона. Их методика заключается в классификации организаций, то есть каждому предприятию присваивается определенное количество баллов в соответствии с ее финансовыми коэффициентами и, исходя из этого, относится к одному из пяти классов. После анализа организаций, выбирается фирма-эталон.

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

Ко второму классу следует отнести организации, показатели которых очень близки к оптимальным, однако отдельные коэффициенты не соответствуют норме. Обычно данные организации являются достаточно рентабельными. Этим организациям присуще неоптимальное соотношение собственных источников финансирования и заемных средств, сдвинутое в пользу заемного капитала. При этом в таких организациях наблюдается

прирост кредиторской задолженности по сравнению с приростом иных заемных средств, а также по сравнению с приростом дебиторской задолженности.

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

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

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

Во всех случаях возникает проблема сбора управленческой информации, ведь она является коммерческой тайной.

Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. предложили проводить сравнение с организацией, которая является лучшей по всем показателям, то есть эталонной организацией являются не субъективные оценки экспертов, а сложившиеся в реальной экономике показатели.

Сравнительную рейтинговую оценку следует начинать с представления исходных данных в виде матрицы aij, где по строкам записываются номера показателей (i=1, 2, 3, ...n), а по столбцам - номера предприятий (j=1, 2, 3, ...m).

Наибольшее значение по каждому показателю заносится в столбец условной эталонной организации (m+1). Затем исходные показатели матрицы необходимо стандартизировать по формуле:

$$xij=(aij) /(\max aij), \quad (2.1)$$

где: xij - стандартизированные показатели j-й организации.

Значение рейтинговой оценки для каждой организации определяется по формуле:

$$Rj=[(1- x_1j)^2 + (1- x_2j)^2]^{1/2}+ ... +(1- x_nj)^2 \quad (2.2)$$

где: Rj - рейтинговая оценка для j-ой организации;

x_1j, x_2j, ., x_nj - стандартизированные показатели j-й организации.

Затем организации упорядочиваются в соответствии с полученными значениями R.

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

Чтобы определение рейтинговой оценки организации было эффективным, авторы выдвигают ряд требований, которым должны удовлетворять финансовые коэффициенты:

- показатели должны быть максимально информативными и давать целостную картину устойчивости финансового состояния;
- показатели должны иметь одинаковую направленность, то есть если коэффициент растет, то это означает, что финансовое состояние улучшается;
- для всех коэффициентов должны устанавливаться нормативы показателей или диапазон изменений показателей, при котором состояние организации считается удовлетворительным;
- показатели должны быть рассчитаны только по данным бухгалтерской отчетности;

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

Также для выбора фирмы-эталона и сравнения деятельности предприятий может использоваться сравнительный анализ. Если компания составляет таблицу сравнительного анализа, то она может использовать ее как маркетинговый инструмент (пример таблицы сравнительного анализа продемонстрирован в таблице 2.3). Для того чтобы правильно составить таблицу сравнительного анализа, необходимо выделить основные выгоды, которые важны для сегмента, в котором работает компания, и занести их в первую колонку таблицы. Составление таблицы сравнительного анализа представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Пример таблицы сравнительного анализа

Выгоды	Критерии	Наша компания	Конкурент, фирма-эталон.
Оплата труда персонала маркетингового отдела	Использование показателей деятельности подразделения	Показатели деятельности подразделения не используется	Используется показатели деятельности подразделения и введена система вознаграждений

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

Таблицы сравнительного анализа помогают в продажах при обучении новых продавцов компании. Часто возникает ситуация, когда продавец может описать товар, однако не может дать информацию клиенту о ценности товара. Поэтому используя таблицу сравнительного анализа, продавец ответит на

вопрос опытного менеджера по закупкам, какую экономию и какие выгоды он получит, приобретая товар по цене выше конкурентов.

Также данную таблицу можно использовать в переговорах с клиентом. Однако для разных клиентов важны разные критерии. Для одного клиента на первом месте может быть доставка в срок, для другого - качество производимых изделий, для третьего - обучение использованию изделиями. Таблица сравнительного анализа может также помочь для усиления других каналов коммуникации, к примеру, для сайта.

Также существует метод выбор фирмы-эталона на построении модели ключевых факторов успеха, там рассматриваются объективные и субъективные факторы успеха в конкурентной борьбе и в других сферах деятельности, на основе анализа информации выявляются проблемы, с которыми сталкивается фирма, определяются основные лидеры отрасли, выявляются составляющие их успеха, происходит ознакомление с их опытом. Но данный метод невозможно использовать без приглашения экспертов или респондентов со стороны.

Не существует единой методики выбора партнера по бенчмаркингу. Поэтому на практике для полноты картины автором данной выпускной квалификационной работы предлагается использование комбинации описанных подходов.

С точки зрения автора данной квалификационной работы наиболее целесообразен подбор организаций-эталонов не только в рамках своей области деятельности. Другие отрасли могут предложить наиболее решительные и инновационные методы, подходящие и для предприятий занятых совершенно другой деятельностью. Предприятие, не являющееся прямым конкурентом, гораздо охотнее предоставит более полную информацию для ведения более подробного сравнения и анализа.

2.3 Бенчмаркинг в процессе принятия и формирования маркетинговых решений

Специалисты еще не разработали общепринятое определение маркетинга. В современной теории выдвинуто порядка двух тысяч определений данного понятия, каждое из которых осуществляет охват определенной стороны или же делает попытку комплексной характеристики. В научной и учебной литературе встречаются всевозможные определения маркетинга. По мнению автора, данной выпускной квалификационной работы, определение Филипа Котлера, который представляет маркетинг как вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение нужд и потребностей с помощью обмена, достаточно ёмко и в то же время лаконично отражает существенные признаки маркетинга. Вместе с тем, важно не столько знать все определения, сколько понимать, что все они отражают единую суть маркетинговой деятельности: для получения прибыли компания должна эффективно, на конкурентоспособном уровне продавать свои товары или услуги конечному покупателю.

В современных условиях маркетинговая деятельность предприятия является процессом, призванным организационно обеспечить функционирование различных сфер деятельности: производственной, торговой, финансовой, сбытовой, кадровой и т.д.

Маркетинговая деятельность любого предприятия является условием гибкого приспособления всех вышеперечисленных сфер деятельности компании к постоянно изменяющейся экономической ситуации рынка (доходы, цены, конъюнктура, конкуренция) и требованиям потребителей товаров и услуг. Являясь частью общего процесса управления компанией, маркетинг включает в себя анализ потребностей клиентов предприятия и разработку комплекса мер, призванных обеспечить удовлетворение этих потребностей с максимальной прибылью для компании, а, следовательно, обеспечить максимально рациональное использование производственных ресурсов, постоянную оптимизацию издержек производства, а также выпуск продукции, наиболее соответствующей требованиям рынка. Таким образом, маркетинговый подход превратился в методологическое основание деятельности предприятия, при этом его роль не менее существенна, чем роли

системного, комплексного, ситуационного и синергетического подходов, устоявшихся в методологии науки и практики. При этом следует помнить, что процесс маркетинга опирается на все эти подходы, они взаимосвязаны и неотъемлемы от самого маркетинга. Среди основных рисков маркетинговой деятельности можно назвать следующие:

- риск производства нового товара;
- риск выхода на новые рынки;
- риск изменения окружающей среды;
- социальные риски;
- риск разработки комплекса маркетинга.

Одной из важнейших составляющих управленческой деятельности, в том числе в сфере маркетинга, является принятие решений. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участниками и аспектами управленческой деятельности и является ее вершиной. Рассмотрим понятие «принятие решения» более подробно.

Родоначальниками научных основ теории принятия решения считаются Дж. фон Нейман и О. Моргенштерн, которые в 1944 г. опубликовали книгу по теории игр. Позднее зарубежные специалисты: Р. Акофф, Ф. Эмери, Ст. Оптнер, Р. Льюс, Ст. Бир, Дж. Форрестер и др., а также отечественные специалисты: Ф.Ф. Аунапу, А.Г. Венделин, Д.М. Гвишиани, В.М. Глушков, Л.В. Кантарович и др. внесли существенный вклад в развитие данной теории.

В современной литературе под решением понимается набор воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения) на объект (систему, комплекс и т.д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели. Таким образом, принятие решений можно представить, как процесс выбора наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений. От качества принятого решения напрямую зависит эффективность достижения целей компании.

Основной особенностью маркетинговых решений является их взвешенность и продуманность – они базируются на всестороннем и

доскональном изучении существующей проблемы. Следовательно, маркетинговые решения являются более последовательными, системно ориентированными и структурированными.

Маркетинговые решения необходимо разрабатывать, опираясь на конкретную ситуацию, сложившуюся на определенном рынке, с учетом особенностей компании. Решения в области маркетинга позволяют скоординировать деятельность предприятия на сбыт продукции на определенном рынке и, соответственно, получение максимальной прибыли от сбыта. Однако при выборе определенного целевого рынка или сегмента аудитории предприятие рискует понести значительные убытки. Поэтому принятие маркетинговых решений становится принципиально важным аспектом деятельности компании и накладывает большую ответственность на менеджера.

В процессе принятия маркетинговых решений для предприятия
принимает непосредственное участие специалист-маркетолог, от квалификации которого напрямую зависит точность и корректность проведенного анализа рыночной среды, а также выявление возможных стратегий развития для компании. Рассмотрим основные этапы разработки и принятия маркетинговых решений:

- осознание и предвидение проблемы, которому предшествует диагностика среды предприятия;
- формулирование проблемы, на основе анализа текущей ситуации. В рамках формулирования проблемы ставятся стратегические и тактические цели и задачи;
- подготовка решения. Данный этап включает в себя сбор, анализ и обработку информации, на основе которой разрабатываются возможные стратегии действия. Далее менеджер выполняет оценку стратегий действия на предмет соответствия поставленным целям;
- принятие решения;

– контроль над реализацией принятого решения. На данном этапе происходит постоянная оценка изменений во внешней и внутренней среде компании, проводится анализ хода реализации стратегии и при необходимости – корректировка стратегии.

При принятии маркетинговых решений повсеместно используются математические методы и модели. К наиболее распространенным методам можно отнести следующие: линейные модели, транспортная задача, линейное программирование, динамическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, оптимальное программирование и т.д. Рассмотрим сферы применения некоторых из них в Таблице 4.

Таблица 2.4. Методы принятия маркетинговых решений.

Этапы	Методы принятия маркетинговых решений
Анализ среды	- методы ситуационного анализа; - SWOT-анализ; - методы моделирования;
Разработка плана маркетинга	- методы прогнозирования; - методы генерации альтернатив; - методы многокритериальной оценки альтернатив; - методы экспертной оценки альтернатив;
Выполнение плана маркетинга	- методы моделирования; - методы анализа управленческих решений;
Контроль реализации плана маркетинга	- методы экспертной оценки; - методы генерации альтернатив корректирующих воздействий; - методы анализа управленческих решений;

Выбор того или метода или модели принятия маркетингового решения определяется характером и спецификой проблемной ситуации. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс принятия маркетингового решения предполагает изучение состава и движения информационных ресурсов, необходимых для проведения маркетинговых исследований,

методологии расчета и анализа важнейших показателей, используемых в практической работе маркетинговых служб, современных методов обработки и анализа маркетинговой информации. Формирование оптимальных маркетинговых решений сложный процесс.

В результате анализа современной литературы можно привести следующую классификацию решений, представленную в таблице 5.

Таблица 2.5. Классификация маркетинговых решений

Признак классификации	Виды маркетинговых решений
Степень структуризации исследуемой проблемы	Хорошо структурированное Плохо структурированное Не структурированное
По количеству этапов реализации решения	Статические (с одним этапом) Динамические (много этапов)
По уровню информированности о состоянии проблемы	В условиях определенности В условиях риска В условиях неопределенности
По количеству лиц, участвующих в процессе принятия решений	Один участник Много участников
По содержанию	Стратегические Тактические

Отличительной особенностью принятий решений в сфере маркетинга является повышенный уровень риска и неопределенности. Это обусловлено тем, что в бизнес не формализован, поэтому его развития происходит более динамично, но менее предсказуемо.

Неопределенность – это состояние, в котором невозможно выявить устойчивые закономерности в поведении рынка. Поэтому при принятии маркетинговых решений особенно важно отслеживать тенденции колебаний неустойчивых сегментов и по мере накапливания информации пытаться предсказывать их дальнейшие тренды.

Принятие и формирование решений в условиях неопределенности всегда сопряжено с риском. Например, перед специалистом стоит цель увеличения выручки от продаж до определенного показателя. Данной цели можно достичь несколькими путями:

- увеличить объем продаж на данном рынке;
- выйти на новые рынки либо рыночные сегменты;
- увеличить стоимость товара на данном рынке.

При выборе любого из вышеприведенных вариантов специалист сталкивается с определенным риском. При выборе первого варианта – это риск перенасыщения рынка при недостижении необходимого объема продаж. Во втором случае – высокая конкуренция на новых рынках. В последнем варианте – потеря части потребителей, которые будут не готовы совершать покупки при повышении цены. Также необходимо стремиться к минимизации рисков при принятии и реализации маркетинговых решений. Для этого необходимо точно диагностировать ситуацию на рынке и выявлять возможные сложности реализации выбранной стратегии. Как уже отмечалось ранее, поведение рынка зачастую невозможно предсказать, поэтому маркетинговые решения должны быть адаптивными к влиянию факторов рынка без временных, финансовых и ресурсных потерь.

В процессе принятия маркетинговых решений специалисты вынуждены учитывать целый комплекс факторов таких как:

- особенности корпоративной миссии предприятия;
- результаты стратегического планирования;
- особенности стратегии маркетинга предприятия;
- факторы внешней среды маркетинга предприятия;
- факторы внутренней среды маркетинга предприятия.

Внутренняя среда маркетинга предприятия включает его организационную структуру, отдельные подразделения, взаимосвязи между ними, систему управления, систему информации, систему планирования. Внешняя среда маркетинга предприятия складывается из факторов макро- и микросреды. Макросреда представляет собой совокупность правовых,

экономических, демографических, природных, политических, культурных особенностей. Микросреда включает влияние покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов, целевых и контактных аудиторий.

В условиях стремительного развития экономики на большинстве рынков происходит усиление конкуренции, и владельцы компаний вынуждены постоянно искать новые возможности для совершенствования маркетинговой деятельности. Число функций маркетинга, позволяющего предприятиям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние годы. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя в меняющейся экономической ситуации, возрастание конкуренции за ресурсы, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию роли маркетинговых решений.

В маркетинговой деятельности принятие решений касается, как правило, четырех направлений:

- товарная политика;
- ценовая политика;
- распределенная и сбытовая политика;
- коммуникативная политика.

В современном мире принятие маркетинговых решений становится весомым конкурентным преимуществом. Компании стремятся опережать своих конкурентов за счет принятия более адаптивных маркетинговых решений, более быстрого принятия решений либо более эффективного их внедрения. Тем самым предприятие может привлечь большее число представителей целевой аудитории, повысить конверсию обращений в покупки и, следовательно, – увеличить прибыль.

Сама система принятия маркетинговых решений, построение стратегий, развитие и управление в сфере маркетинга нуждаются в постоянном изучении накопленного опыта, как международного, так и внутрироссийского, особенно с учетом профиля предприятий той сферы экономики, в которой работает конкретное предприятие.В современном бизнесе значительно сложнее стало

принимать решения, что связано с непредсказуемостью окружающей среды, инновационной активностью фирм-конкурентов, ограниченностью ресурсов, различными стратегическими неожиданностями и т.д.

Галицкий Е.Б. И Галицкая Е.Г. характеризуют принятие маркетинговых решений следующим образом:

1) выбор маркетингового решения в условиях определенности. Этот этап предполагает, что результат каждого действия известен;

2) выбор решения в условиях риска предполагает, что каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов. При этом каждый исход имеет известную вероятность появления. Считается, что лицу, принимающему решение эти вероятности известны;

3) формирование и принятие маркетингового решения в условиях неопределенности происходит тогда или в том случае, когда-то или иное действие имеет своим следствием множество возможных частных исходов, но вероятности этих исходов неизвестны.

Для принятия маркетингового решения в условиях жесткой конкурентной борьбы, предприятию нужно располагать огромными объемами информации. Нужно проводить анализ рынков выпускаемой и намеченной к производству продукции, сырья, капиталов и рабочей силы, что невозможно без маркетинговых исследований. Не верная оценка экономических новостей, либо некорректная интерпретация экономических фактов или ситуации часто бывают связаны с ошибочным выбором источника информации. Любому исследованию предшествует детальный анализ рынка маркетинговой информации на предмет поиска источников данных высокой достоверности и полноты отражения реальных рыночных процессов.

Эффективность маркетинга в деятельности предприятия в целом, и в частности – бенчмаркингового подхода к его деятельности, начинается с выстраивания эффективного отдела маркетинга на предприятии. Необходимость начинать процесс бенчмаркинга с исследования собственной маркетинговой деятельности обусловлено прежде всего тем, что со всей очевидностью самой практикой показано, что применяется бенчмаркинг в

деятельности организаций. После выявления факторов в процессе бенчмаркингового проекта, которые тормозят развитие предприятия, руководство может осуществить выработку маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга.

Типовые маркетинговые решения, принимаемые маркетологом в ходе осуществлении его базисных функций, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2.2. Типовые маркетинговые решения

В современном бизнесе существенно труднее стало принимать решения, что сопряжено непредвиденностью находящейся вокруг окружающей среды, инноваторской инициативностью компаний-соперников, невсеобъемлемостью ресурсов, разнообразными стратегическими неожиданностями и т.д.

Маркетинговые решения отличаются от предпринимательских решений. Предпринимательские решения чаще всего они носят неофициальный характер, базируются случайным образом и имеют инновационную, творческую основу. Согласно собственной сущности, они считаются ответом на изменение окружающей среды. Их утверждение в большей степени сопряжено с интуицией менеджера, предпринимателя. Предпринимательские решения считаются гибкими и в высокой степени адаптивными и восприимчивыми. В своей основе они имеют стратегическую направленность, хотя и часто являются и краткосрочным.

Маркетинговые решения более взвешены, продуманы, они формируются на всестороннем, доскональном изучении существующей проблемы. Поэтому маркетинговые решения являются более последовательными и системно-ориентированными, дисциплинированными, структурированными.

Процесс формирования и принятия маркетинговых решений достаточно объемный и длительный. Это связано с бюрократическими процедурами обсуждения и согласования, уточнением и получением дополнительной информации, а также организационной культурой организации.

Бенчмаркинг рассматривается как способ оценки целей, стратегий и миссий организации в сравнении с предприятиями партнёрами по бенчмаркинговому проекту, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке.

Бенчмаркинг применяется при исследовании отдельных управленческих процедур, например, при принятии решений. Так D. Matheson, J. Matheson, M. Menke провели исследование и выявили сорок пять методов, на основе которых лучшие фирмы принимают решения в сфере научных исследований.

Разработка новых теорий и систематизация практик продолжаются и в настоящее время. Умы многих западных экспертов заняты процессом разработки новейших идей в данной сфере. Российские предприятия также начали активно участвовать в процессах, которые касались бенчмаркинга.

К этапам по принятию маркетинговых решений на основе бенчмаркетинга относятся следующее:

1) обеспечение комплексного охвата ресурсных элементов организации, оценка потенциала бенчмакингового проекта;

2) выявление внутренних и внешних факторов воздействия на бенчмаркинговый проект;

3) отражение комплексного результата взаимодействия ресурсных составляющих бенчмаркингового проекта

4) принятие маркетингового решения на основе бенчмаркингового проекта.

Учитывая вышеизложенное, следует отметить, что бенчмаркинговый подход способствует формированию и принятию маркетинговых решений.

Бенчмаркинговый подход, адаптированный к формированию и принятию маркетингового решения, позволит руководству предприятия:

а) получить сравнительную информацию о состоянии собственного маркетингового потенциала;

б) существенно усовершенствовать технологию его определения и прогнозирования резервов роста;

в) оценить уровень благоприятности внешней и внутренней среды.

Бенчмаркинговый процесс не побуждает копировать или воровать новинки и достижения фирм-эталонов, а является стимулированием всех процессов, в частности процесса принятия маркетинговых решений. Положительный и успешный опыт других предприятий должен стать стимулом для дальнейшего прогрессивного и инновационного развития собственной организации и ее организационной структуры.

Внедрение целенаправленного бенчмаркингового проекта приводит к:

1) нахождению путей и направлений улучшения, определения потенциала и возможностей организации, услуги, бизнес процесса;

2) разработке плана осуществления необходимых изменений;

3) внедрению нового плана в жизнь.

Практическое использование результатов имеет огромное значение для дальнейшего инновационного развития организации и для принятий маркетинговых решений.

Место и роль бенчмаркинга в принятии марктинговых решений определено уже в самом понятии его сущности, поскольку это один из неотъемлемых коллективных организационно-распорядительных методов управления, включающий в себя лучшие способы и приёмы по выявлению и реализации конкурентных преимуществ.

3 ФОРМИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ПРИНЦИПАХ БЕНЧМАРКИНГА

3.1 Разработка унифицированной модели процесса бенчмаркинга

Бенчмаркетинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркетинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы и разработок.

Бенчмаркинг эффективен, когда с его помощью планируется деятельность организации, но попытка решать с помощью бенчмаркинга только лишь насущные и неотложные проблемы (например, быстрая

распродажа залежалого товара), приводит к угрозе эффективности бенчмаркингового проекта.

В центре внимания бенчмаркетинга находятся такие вопросы, как:

- понимание того, какая фирма находится на вершине конкуренции?
- почему наша фирма, наш маркетинг не является лучшим?
- что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?
- как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

Таким образом, польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей.

Следующим этапом данной выпускной квалификационной работы является построение единой модели бенчмаркинга с целью улучшения работы предприятий различных сфер экономики, то есть учитывающей их особенности. Данная модель была построена с учетом сравнительного анализа шаблонной модели бенчмаркинга компании XEROX с процессами внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях различных сфер экономики, что позволило выделить характерные черты и особенности данных предприятий. Единая модель бенчмаркинга представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Унифицированная модель бенчмаркинга

В 1 этапе присутствуют 5 последовательных шагов:

1) выявление слабых сторон организации. На деятельность организации существенное влияние оказывают факторы экономического, политического, экологического, демографического и иного характера. В связи с этим важное значение для проведения бенчмаркингового проекта имеют сведения о внешней и внутренней среде функционирования организации. К

числу важнейших данных относятся оперативные сведения об общей социально-экономической ситуации в стране, характеристики современного положения и тенденции развития мировой экономики, состояние дел в различных отраслях хозяйства, политика государства в области экономической деятельности, отношение к предпринимательству, ситуации на различных товарных и финансовых рынках, правовых вопросах ведения экономической деятельности. На данном этапе определяется в каких направлениях организация несет убытки. Так же выявление слабых сторон проводится на основании одного из подходов: первый подход связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными фирмами партнерами; второй ориентируется на классификацию партнеров в соответствии с типами применяемой сферы деятельности и составления анализа сильных и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ);

2) изучение регионального рынка. На данном этапе проводится начальная оценка всех конкурентов региона с целью оценки успешности собственной организации;

3) изучение работы присутствующих и приходящих на рынок зарубежных компании;

4) оценка успеха собственной организации. В отличие от промышленной сферы, имеющей определенные показатели оценки успешности, сфера услуг связи не имеет конкретных величин для определения характеристики, каждый потребитель имеет собственное мнение, в частности отличное от других. В связи с этим, одним из вариантов выявления слабых сторон организации любой сферы деятельности является проведение исследования, в виде анкетирования или опроса как сотрудников, так и клиентов организации, с целью выявления преимуществ и недостатков. Необходимо получить и извлечь максимальное количество информации, с целью определения потребительской оценки и дальнейшего анализа.

На данном этапе осуществляется диагностика компании, собираются сведения, которые послужат базой для их сравнения. В целях равнения стоить дать оценку, как функционирует система управления, установить основные

факторы эффективности деятельности организации в нынешнее время (качество, цена, диапазон оказываемых услуг). Инструментами для проведения общего анализа могут быть: сбалансированная система характеристик (Balanced Scorecard), SWOT-анализ и другие.

5) определение объекта бенчмаркинга. На этой стадии формируются потребности предприятия в модификациях, совершенствовании, ведется анализ производительности работы компании, выделяются исследуются основные операции, влияющие на итог деятельности организации, а также способ количественного измерения характеристик, устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

После выбора бизнес-процесса, который станет объектом бенчмаркинга, следует осуществить его высококачественную и численную оценку для своего предприятия.

Во-первых, формируются условия преуспевания данного бизнес-процесса. Концепция критически важных факторов успеха была разработана в 60-е гг. Она исходит из того, что существует ограниченное количество переменных, которые вносят весомый вклад в успех предприятия. Критически важный фактор успеха фирмы — та сфера деятельности, положительные результаты которой обеспечивают конкурентное превосходство организации в целом. Критические факторы успеха бизнес-процесса — ограниченное количество переменных, которые обеспечивают его конкурентоспособное функционирование.

Во-вторых, на основе анализа желаемого «выхода» процесса и критических факторов успеха бизнес-процесса составляется перечень показателей качества процесса.

Показатели бизнес-процессов должны обеспечивать следующие требования:

− возможность количественной оценки: если показатель не поддается количественной оценке, он не может быть сопоставлен с предыдущими результатами или данными другой фирмы;

− эффективность: данные для показателя должны изыскиваться и обрабатываться с минимальными затратами ресурсов;

− чувствительность: показатель должен отражать даже самые незначительные изменения в качестве процесса;

− подверженность влиянию: показатель, который не подвержен влиянию со стороны участников процесса, не представляет большой ценности.

Кроме того, необходимо выбрать вид продукции (услуг), бизнес процесс или услугу, являющийся не основным, но играющий достаточно важную роль в развитии организации. Это даст возможность оптимизировать соотношение между риском и результатом при принятии решений.

На 2 этапе происходит поиск организаций для сравнения деятельности. Выделяется 3 шага:

1) выбор предприятий или организаций для изучения их работы и результатов деятельности. На этом шаге происходит выявление действующих и потенциальных партнеров по бенчмаркинговому проекту. Поиск и выбор организаций происходит по определенным критериям организации. Составляется предварительный список кандидатов: 50-80 фирм из разных отраслей. Методы составления списка: поиск по вторичным внутренним и внешним источникам, мозговая атака членов бенчмаркинговой команды, опрос руководителей, операторов хозяйственного процесса, поставщиков и потребителей. Источники информации бывают разнообразны, например, публикации по коммерческой деятельности, базы данных консалтинговых и аудиторских организаций по предприятиям, применяющие лучшие практики (например, GMP), так же эти кандидаты могут быть признанные лидеры из отрасли (предприятия, получившие премию за качество, организации, занимающиеся обслуживанием и др.).

Для проведения анализа потенциальных партнеров по бенчмаркингу необходимо определить все предприятия, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов;

− выбор наиболее подходящей организации. Происходит сокращение списка потенциальных партнеров по бенчмаркингу до 3-6 компаний. Основные критерии отбора — инновационность и удовлетворенность покупателей. Из предварительного списка должны быть исключены недоступные или несравнимые из-за размеров компании. В качестве объекта исследований первоначально целесообразно выбрать типовую фирму района (края, области) со средними экономическими показателями. Такой выбор позволит анализировать производство продукции при одинаковых экономических, политических, социальных, правовых условиях, кроме этого обеспечит сопоставимость сравнения и достижимость результата. Следует выбирать предприятия, имеющие одинаковую специфику и направленность работы, для поиска схожих характеристик для анализа;

2) установление партнерского соглашения. На данном шаге происходит подготовка к контактам с потенциальными партнерами по бенчмаркингу. Проанализировав информацию и определив предприятия, с которыми следует устанавливать бенчмаркинговый проект, необходимо решить вопрос поиска путей стимулирования потенциальных партнеров по бенчмаркингу к сотрудничеству. Руководящими мотивами могут быть двусторонний обмен навыками и опытом, подчеркивание престижности роли предприятия-эталона, включения, если это возможно, этой организации в круг традиционных рыночных партнеров (поставщиков, посредников, покупателей). Обязательным является согласие организации-партнера на изучение его деятельности, а в дальнейшем и для получения всей необходимой информации, способствующей улучшению работы собственной организации.

На 3 этапе происходит сбор и анализ данных:

1) сбор данных о работе компании-партнера.

Получить информацию о партнере по бенчмаркингу можно с помощью:

− прямых запросов на фирму-эталона;

- обсуждений на конгрессах и профессиональных семинарах;
- статей в профессиональных печатных изданиях;
- совместной работы в профессиональных союзах и профессиональных изданиях.

Так же необходимая информация предоставляется фирмой партнером по бенчмаркинговому проекту: о технологии производства, используемых ресурсах, получаемых результатах деятельности и др.

На выбор методов сбора информации оказывают влияния временные и ресурсные ограничения. Можно использовать различные методы сбора информации: личные встречи на крупных выставках и конфренциях, статистические данные, публикации, мнение поставщиков и покупателей, видеоконференции, письменное анкетирование и др. Сбор информации должен вестись с соблюдением этических правил и принципов бенчмаркинга;

2) сравнение собственных данных с полученными. На данном шаге происходит сопоставление собранных самостоятельно данных о фирме партнере по бенчмаркингу и предоставленных данных, происходит сравнение собственной деятельности с деятельностью фирмы парнера. С аналитической

точки зрения различают три основных типа анализа:

- внутренний анализ превосходства (сравнение внутри организаций, например, между отделами, подразделениями или товарными группами);
- внешний анализ превосходства (сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или

коллегами, работающими на различных рынках);

- функциональный анализ превосходства - это третья и, вероятно, самая интересная разновидность. Здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях;

3) оценка и учет разрыва в данных. Происходит сравнение деятельности, сравнения методов, применяемых фирмой-эталоном и предприятием инициаторе бенчмакрингового проекта. Важно учитывать:

- принципиальную возможность использования методов продвижения, производительности и других методов, используемых фирмой-эталоном;
- прогнозируемые затраты на переход на новый метод;
- прогнозируемую доступность различных видов используемых ресурсов в будущем;
- срок окупаемости;

Анализ полученной информации позволяет:

- разработать методы совершенствования, изучаемого бизнес-процееса;
- определить расхождения в функционировании собственной организации и фирмой партнером по бенчмаркингу;
- выявить конкуретное преимущество и его источники;
- понять экономическую среду;
- узнать свои сильные и слабые стороны;

4) определение направленности действий. Сначала необходимо определить основные показатели, влияющие на сравниваемый процесс (услугу), т.е. скорость выполнения заказов, квалификация персонала, соотношение персонала и объема оказываемых услуг и т.д. Затем эти показатели сопоставляются с показателями "эталонной" компании, осуществляется детальная фиксация различий, а также преимуществ и недостатков по всем выбранным параметрам, после этого организация определяется с направленностью действий по улучшению бизнес-процееса, услуги или продукта.

Для успешного внедрения результатов исследования необходимо осознавать несколько принципиальных аспектов. Во-первых, "слепое" копирование чужого опыта вряд ли приведет к успеху. Следовательно, одним из основных элементов на данном этапе должна стать адаптация полученных

знаний к существующей организации процессов, культуре, иным компонентам деятельности компании. Кроме того, существует вариант, когда различия в бизнес-практике компании и "эталонного" предприятия могут быть слишком велики и реализовать проект улучшений весьма сложно. Причиной этого служит неверный выбор предприятия для сравнения. В данном случае следует выбрать другие варианты улучшения и опыт, который подойдет компании. Во-вторых, важно проанализировать стоимость перестройки бизнес-процессов и возможные выгоды от их внедрения. В случае несопоставимости затрат на внедрение с потенциальной прибылью пересматривать действующие процедуры нецелесообразно. Вместе с тем следует избегать и другой крайности, например, проводятся бенчмаркинговые исследования, анализируются результаты, а для внедрения полученных знаний и опыта не хватает решимости. В таком случае все усилия по изучению эталонов бессмысленны.

На четвертом этапе происходит планирование и внедрение бенчмаркингового проекта. Состоит из 5 последовательных шагов:

1) формирование команды специалистов. Команда компетентных специалистов способна полностью учесть всевозможные риски, связанные с внедрением и применением бенчмаркинга, а также составить грамотный план работ. Команда специалистов может быть сформирована, как и внутри организации, так и вне организации;

2) определение цели и стратегии изменений. В соответсвии с анализом деятельности собственной организации и анализом деятельности фирмы партнера, определяются цели и стратегии изменения. Выявление тенденций отрасли и определение того, каким образом можно достичь

преимущества;

3) учет и оценка возможных рисков. Прогнозируются возможные риски и убытки, связанные с внедрением бенчмаркингового проекта, учет и оценка рисков должны проводиться не только с учетом возможностей

предприятия, а также с расчетом на дальнейшее изменение экономического состояния региона;

4) расчет всевозможных ресурсов, способных повлиять на протекание процесса;

5) разработка плана действий и реализация намеченных планов. Разработка специальных мероприятий, системы измерений и расписания для внедрения новых практик, найденных в результате бенчмаркинга. Определив причины отставания вашей компании от фирмы-эталона, можно понять, как устранить этот разрыв. При разработке плана действий также должны быть учтены прогноз на развитие и необходимость данного товара, продукта или услуги в связи постоянно изменяющимися тенденциями и развитием региона;

5 этап называется повторение и включает в себя 4 шага:

1) постоянный мониторинг рынка. С приходом новых зарубежных компаний и развитием региона необходим постоянный мониторинг отраслевого рынка и межотраслевого, с целью выявления новых тенденции и новых фирм-эталонов;

2) непрерывный мониторинг работы сотрудников организации;

3) выявление новых объектов бенчмаркинга;

4) непрерывный процесс совершенствования. Непрерывность процесса обеспечивает постоянное совершенствование и улучшение работы
предприятия на каждом из этапов бенчмаркинга.

Уникальность модели обусловлена следующими факторами:

− универсальность – модель применима для любой отраслевой направленности сферы экономики;

− заимствование моделью наиболее выгодных моментов на каждом этапе как из промышленных отраслей, так и из сфер услуг связи;

− реализация в более полной мере аналитической функции, то есть
определяется направленность всего процесса бенчмаркинга, определяются организации, которые в последующем будут являться партнерами;

− отраслевые поправки в сфере оценки и учета рисков, чего не учитывают модели отдельно взятых отраслей.

Особенностями предложенной модели являются:

− согласие организации-партнера на изучение его деятельности является обязательным, а в дальнейшем и для получения всей необходимой информации, способствующей улучшению работы собственной организации.

− следует выбирать предприятия, имеющие одинаковую специфику и направленность работы, для поиска схожих характеристик для анализа.

− учет и оценка рисков должны проводиться не только с учетом возможностей предприятия, а также с расчетом на дальнейшее изменение экономического состояния региона. При разработке плана действий также должны быть учтены прогноз на развитие и необходимость данного товара, продукта или услуги в связи постоянно изменяющимися тенденциями и развитием региона.

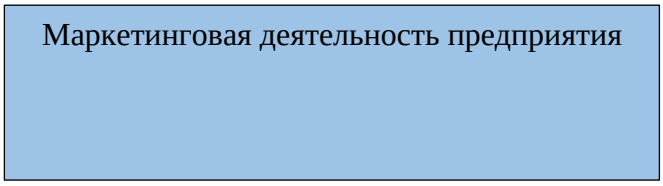
Таким образом, с учетом универсальных особенностей рынка была сформирована унифицированная модель бенчмаркинга, которая способна при правильном использовании совершенствовать предприятие с каждым шагом ее проведения.

Необходимо отметить, что успешность организаций любой сферы экономики можно увеличить с использованием поддержки административных органов региона, так как определенные преференции для малого и среднего бизнеса способны вывести предприятие на новый уровень.

3.2 Разработка рекомендаций по принятию и формированию маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга

На данном этапе исследования была разработана модель принятия маркетинговых решений, основанная на применении бенчмаркинга.

Концептуальная схема модели показана на рисунке 3.2.



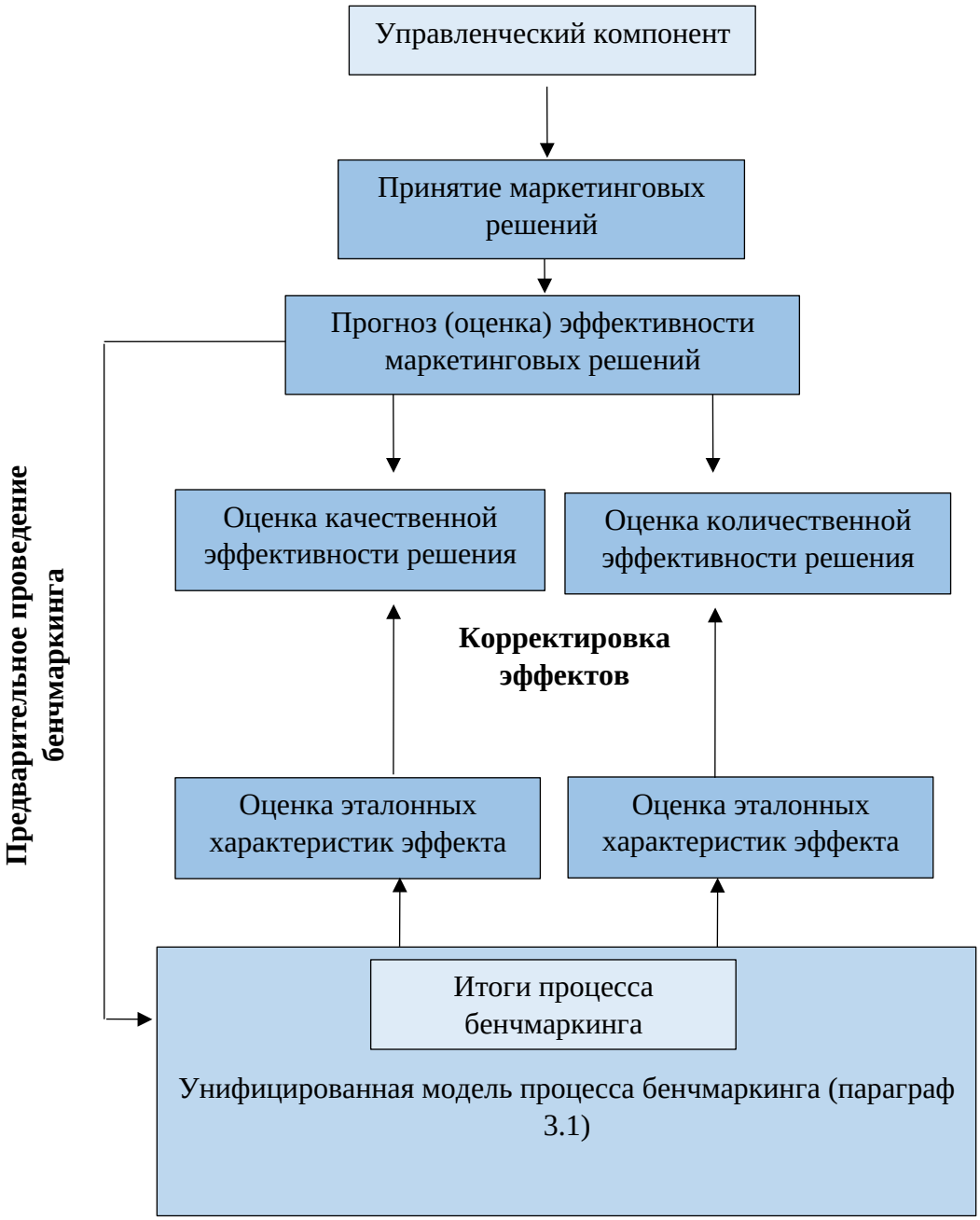


Рисунок 3.2. Концептуальная модель принятия маркетинговых решений

Данная модель описывает типовой порядок принятия маркетинговых решений, эффективность которых обуславливается учетом трех аспектов:

− количественных эффектов, опирающихся на стоимостные
(финансы) и натуральные (продукция, услуги) показатели;

− качественных эффектов, опирающихся на стратегические и репутационные показатели;

− сравнения с эталонными показателями, установленными в процессе бенчмаркинга.

Таким образом, потенциальная эффективность разработанной модели заключается в системном учете всех трех аспектов – качество-количество-эталон, обеспечивающих максимальную объективность маркетингового решения.

Математический аппарат разработанной модели принятия маркетинговых решений предполагает осуществление ряда математических операций (см. рисунок 3.3).

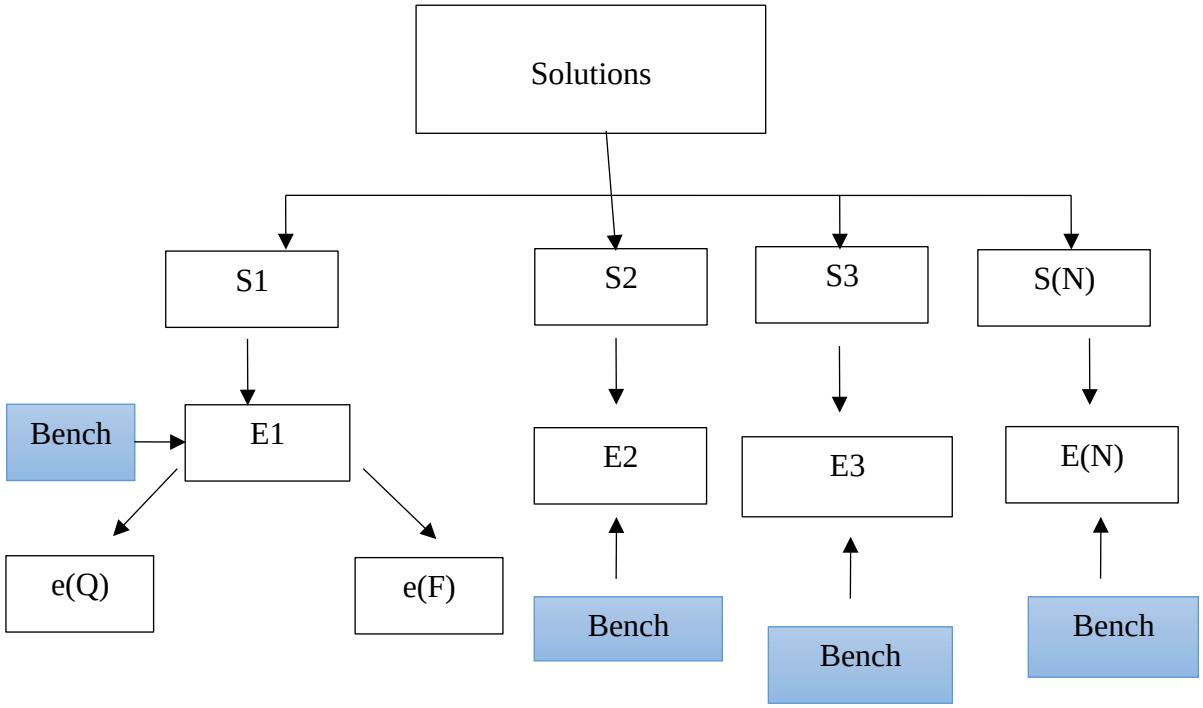


Рисунок 3.3. Структура математической модели оценки маркетинговых решений

В соответствии с представленной схемой модели оценки эффективности маркетинговых решений, планирование эффекта осуществляется в отношении того или иного решения (S(N)).

Различные коэффициенты, входящие в структуру модели, обозначают соответствующие элементы эффектов. Расшифровка условных обозначений коэффициентов представлена в следующей таблице (см. таблицу 3.1). Некоторые коэффициенты рассчитываются на основе суммирования других коэффициентов.

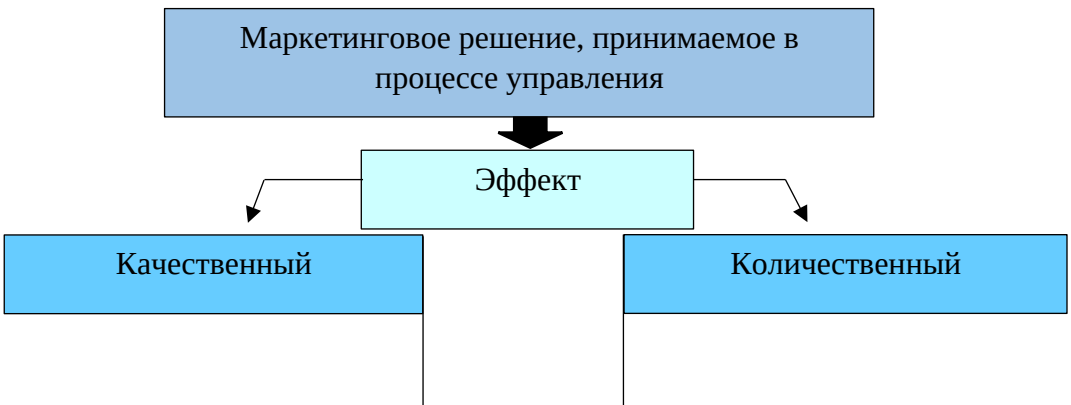
Таблица 3.1.Условные обозначения математических коэффициентов

Коэффициент	Расшифровка	Значение (англ.)

	аббревиатуры	
S(N)	Solution N	Конкретное маркетинговое решение
E(N)	Effect #N	Эффект от принятия решения (его прогнозируемая эффективность)
e(Q)	Quality effect	Качественный эффект
e(F)	Finance effect	Количественный (финансовый) эффект
Bench(corr)	Benchmarking Correct Influence	Коэффициент, корректирующий эффективность маркетингового решения (эффект) с учетом результатов предварительно проведенного бенчмаркинга по данному решению

На высшем уровне модели располагается маркетинговое решение (S), которому соответствует определенный эффект от его реализации. Предлагается рассматривать эффект от маркетингового решения на качественном и количественном уровнях для большей объективности оценивания. Под качественным эффектом (e(Q)) мы понимаем соответствие маркетингового решения стратегическим целям компании (1) и содействие развитию ее благоприятной репутации на рынке (2). Под количественным эффектом (e(F)) мы понимаем потенциальный финансовый результат принятия маркетингового решения, который также измеряется в двух направлениях: получение дополнительной прибыли или увеличение объемов реализации товаров и (или) услуг (1); достижение более высоких показателей

рыночной позиции, например, увеличение доли рынка (2).



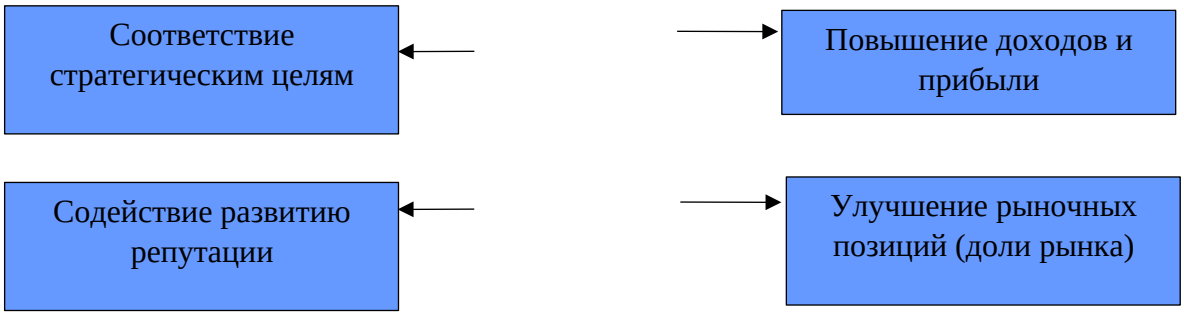


Рисунок 3.4. Качественные и количественные эффекты маркетинговых решений

Рассмотрев структуру модели отразим иерархические связи коэффициентов в виде математических интерпретаций, представляющих собой математические условия равенства:

$$S(N) = E(N) \quad (3.1)$$

где S(N) – определенное маркетинговое решение N, принимаемое в процессе управления маркетинговой деятельностью предприятия;

E(N) – соответствующий управленческому решению эффект.

Равенство показывает, что определенному управленческому решению соответствует конкретный эффект, который будет наблюдаться в результате его реализации.

$$E(N) = (e(Q) * (Bench) + (e(F) * (Bench) \quad (3.2)$$

где e(Q) – качественный компонент эффекта от принятия маркетингового решения;

e (F) - количественный (финансовый) компонент эффекта от принятия маркетингового решения;

(Bench) – корректирующий коэффициент, предполагающий сравнение прогнозного эффекта с результатами предварительно проведенного бенчмаркинга.

Равенство показывает, что эффект от реализации маркетингового решения включает в себя качественный и количественный компоненты, на

основании суммы которых определяется значение общего эффекта, сравниваемого с эталонными характеристиками, установленными в процессе бенчмаркинга.

Так, на последнем уровне модели располагаются качественные и количественные эффекты, для оценки которых необходимо использовать разработанные интерпретационные ключи, основанные на балльной системе. Каждый эффект оценивается в определенное количество баллов в соответствии с результатами измерений.

Во-первых, рассмотрим интерпретацию качественных эффектов (см. таблицу 3.0). В представленной таблице показано, что в отношении каждого маркетингового решения необходимо оценить качественный эффект. В процессе управления маркетинговой деятельностью предприятие, использующее разработанную модель, будет иметь несколько маркетинговых решений, из которых нужно выбрать наиболее рациональное и продуктивное. Для оценки эффектов используется трехмерная шкала ранжирования (столбцы 2, 3 и 4 таблицы).

Таблица 3.2. Интерпретационный ключ качественных эффектов от реализации маркетинговых решений

e(Q)		Абсолютно да	Частично	Абсолютно нет	Итог
1		2	3	4	5
S(1)	Соответствует стратегическим целям	2	1	0	
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	2	1	0	

Продолжение таблицы 3.2

S(2)	Соответствует стратегическим целям	2	1	0	
	Обеспечивает развитие	2	1	0	

	благоприятной репутации				
S(3)	Соответствует стратегическим целям	2	1	0	
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	2	1	0	
S(N)	Соответствует стратегическим целям	2	1	0	
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	2	1	0	

Например, если оцениваемое управленческое решение (S1) полностью соответствует стратегическим целям компании (получаемый балл = 2), но лишь частично способствует повышению благоприятной репутации компании на рынке (получаемый балл = 1), то общий балл качественного эффекта по S1 будет составлять 3 балла.

Для оценки качественной эффективности маркетингового решения рекомендуется осуществлять социологический анализ с применением экспертной оценки, где в качестве экспертов будут выступать руководящие кадры компании, применяющей разработанную модель оценки маркетинговых решений.

По итогу оценивания необходимо определить итоговый балл качественной эффективности для всех маркетинговых решений. Условный пример реализованной оценки показан в таблице 3.3.

Из представленной таблицы следует, что наибольшая качественная эффективность наблюдается в отношении первого и второго маркетингового решения, предполагаемого к принятию в процессе управления маркетинговой деятельностью.

Таблица 3.3. Пример оценки качественной эффективности маркетинговых решений

e(Q)	Абсолютно	Частично	Абсолютно	Итог

		да		нет	
1		2	3	4	5
S(1)	Соответствует стратегическим целям	2	-	-	3 из 4
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	-	1	-	
S(2)	Соответствует стратегическим целям	-	1	-	2 из 4
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	-	1	-	
S(3)	Соответствует стратегическим целям	-	1	-	1 из 4
	Обеспечивает развитие благоприятной репутации	-	-	0	

Из представленной таблицы следует, что наибольшая качественная эффективность наблюдается в отношении первого и второго маркетингового решения, предполагаемого к принятию в процессе управления маркетинговой деятельностью.

После того, как в отношении каждого маркетингового решения определен итоговый балл, его необходимо интерпретировать посредством использования следующего ключа:

− e(Q) = 0 (качественная эффективность от маркетингового решения
отсутствует);

− e(Q) = 1 (качественная эффективность от маркетингового решения низкая);

− e(Q) = 2 (качественная эффективность от маркетингового решения средняя);

− e(Q) = 3 (качественная эффективность от маркетингового решения выше среднего);

− e(Q) = 4 (качественная эффективность от маркетингового решения высокая).

Аналогичная система предполагается в использовании при расчете значения коэффициента e(F) – количественной (финансовой) эффективности маркетинговых решений.

Как было отмечено ранее, количественный эффект оценивается в двух направлениях – (1) повышения объемов продаж или реализации услуг, то есть объемов дохода; (2) улучшения рыночных показателей предприятия.

Если оценка качественных эффектов осуществляется с помощью проведения социологических исследований, то оценка количественного эффекта предполагает осуществление ряда финансовых расчетных операций.

Для оценки количественной эффективности по первому направлению – возможности повышения доходов предприятия за счет принятия того или иного маркетингового решения, маркетинговым специалистам компании рекомендуется использовать Индекс доходности проекта (Pref liability Index – PI), относящийся к чистому дисконтированному доходу. По итогу расчета индекса доходности проекта специалисту необходимо сделать вывод о том, какова сущность финансового эффекта – положительная (высокий индекс доходности проекта), несущественная (низкий индекс доходности проекта) или отрицательная (отрицательный индекс доходности проекта). Расчет индекса доходности проекта необходимо осуществить в отношении всех маркетинговых решений, в результате чего специалист сможет определить итоговый балл количественного эффекта по следующей таблице (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4. Интерпретационный ключ для оценки количественных (финансовых) эффектов от принятия маркетинговых решений

e(F)	Положительный	Несущественный	Отрицательный	Итог

		финансовый эффект	финансовый эффект	финансовый эффект	
S1	Повышение объемов дохода	2	1	0	
	Ожидаемое улучшение рыночных позиций	2	1	0	
S(2)	Повышение объемов дохода	2	1	0	
	Ожидаемое улучшение рыночных позиций	2	1	0	
S(3)	Повышение объемов дохода	2	1	0	
	Ожидаемое улучшение рыночных позиций	2	1	0	

Что касается второго направления оценки – потенциального улучшения рыночных позиций, в данном случае необходимо использовать метод экспертной оценки результатов предварительно осуществленного рыночного анализа. Экспертам необходимо указать свою позицию относительно того, имеет ли место в случае реализации маркетингового решения вероятность улучшения рыночных позиций предприятия. При этом, изменение рыночных позиций может оказаться:

- существенным (2 балла);
- несущественным (1 балл);
- отсутствовать (0 баллов).

Для интерпретации количественной (финансовой) эффективности маркетинговых решений используется тот же интерпретационный ключ, что и для качественной эффективности, поскольку он является универсальным (из-за аналогичной градации баллов в обоих случаях).

После того, как определена качественная и количественная эффективность маркетингового решения, необходимо умножить качественный и количественный компоненты эффекта на корректирующий коэффициент Bench, определение значения которого производится на основе заранее проведенного анализа. Само значение корректирующего коэффициента бенчмаркинга интерпретируется в соответствии со следующим ключом (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5. Значение корректирующего коэффициента бенчмаркинга (эталонных параметров маркетингового решения) на эффективность маркетингового решения

Влияние	Значение
Маркетинговое решение полностью не соответствует эталонным характеристикам	Bench = 0,1
Маркетинговое решение частично не соответствует эталонным характеристикам	Bench = 0,5
Маркетинговое решение в 50% компонентов соответствует эталонным характеристикам	Bench = 1
Маркетинговое решение преимущественно соответствует эталонным характеристикам	Bench = 1,5
Маркетинговое решение полностью соответствует эталонным характеристикам	Bench = 2

Проведение данного анализа (определение эталонных показателей по соответствующему управленческому решению) рекомендуется с помощью унифицированной модели процесса бенчмаркинга, разработанной и описанной в параграфе 3.1 настоящего исследования.

3.3 Оценка прогнозируемой эффективности маркетинговых решений с применением бенчмаркинга

Рассмотрев все элементы математической модели, приведем условный пример ее применения.

Например, в деятельности компании «А» есть несколько возможных маркетинговых решений: S1, S2, S3, S4 и S5. В ходе проведения оценки были получены следующие результаты (см. таблицу 3.0).

Таблица 3.6. Пример результатов оценки эффективности маркетинговых решений по разработанной модели в компании «А»

S(N)	e(Q)	Bench	e(F)	Bench	e(Q) * Bench	e(F) * Bench	E=S(N)
S1	2	0,5	1	0,2	1	0,2	1,2
S2	3	0,5	2	0,5	1,5	1	2,5
S3	4	1	2	1,5	4	3	7
S4	4	2	1	1,5	8	1,5	9,5
S5	2	1,5	3	1	3	3	6

Для удобства восприятия результатов оценки маркетинговых решений можно отображать итоговые прогнозируемые эффекты в виде сравнительной диаграммы (см. рис. 3.5).

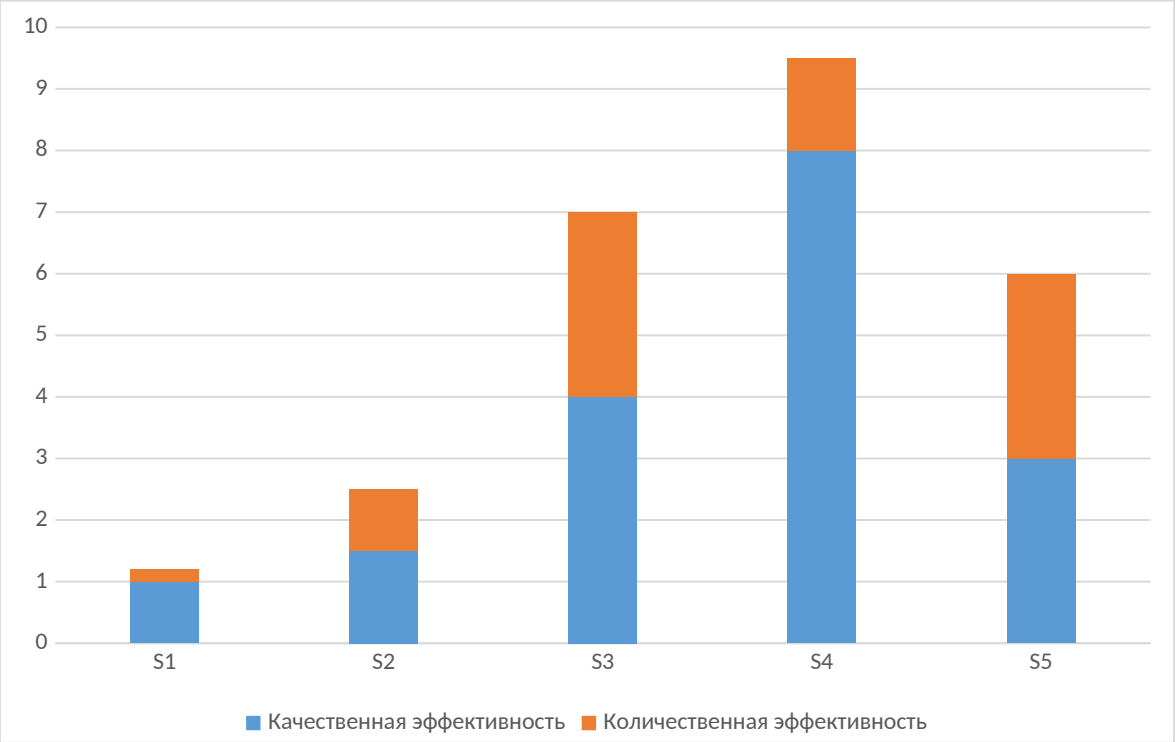


Рисунок 3.5 Условный пример результатов оценки прогнозируемой эффективности маркетинговых решений с учетом применения бенчмаркинга

Таким образом, условный пример позволяет сделать вывод о том, что четвертое маркетинговое решение в наибольшей степени рационально и продуктивно. Самой маленькой эффективностью характеризуется первое маркетинговое решение. В итоге, применение данной модели позволит выбирать приоритетные маркетинговые решения, основанные на сопоставлении внутренних результатов прогнозирования эффектов с результатом предварительного процесса бенчмаркинга.

Говоря о потенциальной эффективности бенчмаркинга в принятии маркетинговых решений в целом и использовании разработанной модели, в частности, можно отметить, что в научной литературе представлено множество исследований, описывающих потенциальные эффекты.

К наиболее универсальным экономическим эффектам от применения бенчмаркинга в маркетинговой деятельности предприятий относятся следующие:

1) улучшение финансовых показателей;
2) устранение устаревших способов управления компанией;
3) установка реально выполнимых целей;

4) выявление реального положения компании среди конкурентов;

5) сокращение затрат на модернизацию компании;

6) возможность внедрения новых производственных процессов при меньшем риске.

Степанова Т.А. по итогам анализа практики использования бенчмаркинга в деятельности крупнейших корпораций утверждает, что его использование обеспечивает повышение эффективности работы, увеличение конкурентоспособности за счет внедрения новых технологий, в том числе технологий менеджмента и маркетинга.

По уточнению Жадановой А.А. и Калиевой О.М., Бенчмаркинг помогает организации повысить эффективность различных бизнес-процессов и эффективность деятельности предприятия в целом. Ориентируясь на лидеров рынка и используя их методы работы, возможно, как частичное, так и кардинальное изменение стратегии предприятия, что способно повысить конкурентоспособность, повысить лояльность потребителей, имидж компании и приверженность к бренду.

Примечательны результаты исследования Соловьевой Ю.Н., которая сравнивая практику деятельности компаний, использующих и не использующих бенчмаркинг в маркетинговой деятельности, сравнивает возможные эффекты (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7.Сравнение эффективности маркетинговых решений с применением и без применения бенчмаркинга

Без бенчмаркинга	С бенчмаркингом
− дают представление о тенденциях развития рынка и результатах деятельности конкурентов на рынке, но не показывают конкретные методы улучшения собственной деятельности; − исследуют товары / услуги и отношение к ним покупателей; − не учитывают возможности соконкуренции в получении маркетинговой	− показывают внутренние источники конкурентоспособности компаний на рынке, т.е. коренные причины их высоких результатов; − исследуют товары / услуги, технологии осуществления бизнес-процессов и отношение к ним покупателей; − охватывают более широкий спектр источников информации: не только

информации; − в основном базируется на экстраполяции прежних тенденций и результатов на будущие периоды; − чаще предполагает эволюционные изменения, среднестатистический прогресс; − может быть отстающим, как реакция на возникшие проблемы	покупателей, но и поставщиков, конкурентов, предприятия иных отраслей; − основано на кардинально новых для предприятия идеях, апробированных в других компаниях; − предполагает поиск возможностей стратегических прорывов; − ориентируется на наивысшие достижения лидеров отрасли или компаний мирового класса.

Голикова А.С. акцентирует внимание на том, что бенчмаркинг в системе маркетинга позволяет осознать необходимость отрыва от старого образа действия и дает возможность понять, что только путем постоянных изменений к лучшему компания способна выжить.

Никитина Н.В. по итогам проведенного анализа делает вывод о том, что бенчмаркинг ведет к кооперации и партнерству внутри организации, что крайне важно в том случае, если маркетинговый отдел предприятия представлен множеством специалистов (применимо в условиях деятельности крупных корпораций, используемых бенчмаркинг).

В России бенчмаркинг появился примерно 15 лет назад, в ходе преобразований в экономике и социуме, когда большая часть предприятий разорилась и свое существование прекратила, а другая, которая сумела выстоять период перестройки, должна была постоянно повышать качество создаваемой продукции и совершенствовать технологии управления. В результате этого технологии управления, аналогичные бенчмаркингу, стали востребованными российскими предприятиями уже в первый период работы.

Авторы, исследующие практику применения бенчмаркинга в России, уточняют, что в стране появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока их немного. В большинстве случаях компании не раскрывают свои коммерческие секреты, в частности ноу-хау, хотя данный метод подразумевает использование только открытой информации и к

промышленному шпионажу не имеет никакого отношения. Однако, для многих российских предприятий – это закрытость и не каждая компания готова предоставлять информацию о своем предприятии, что является основной преградой для инициирования бенчмаркингового исследования.

По мнению Нехайчук Ю.С. и Усеиновой Э.С., пассивное применение бенчмаркинга в России объясняется высокой степенью закрытости российских предприятий, небольшим числом публичных компаний, боязнью поглощений и иных атак на собственность, а также просто нежеланием открывать кому бы то ни было «изнанку» бизнеса. Другой проблемой внедрения бенчмаркинга является неосведомленность организаций в вопросе, какие компании брать за эталон, каким образом должен проходить их поиск и какие методики у них перенимать. К настоящему моменту бенчмаркинг используют преимущественно банковские и финансовые организации (см. рисунок 3.6).

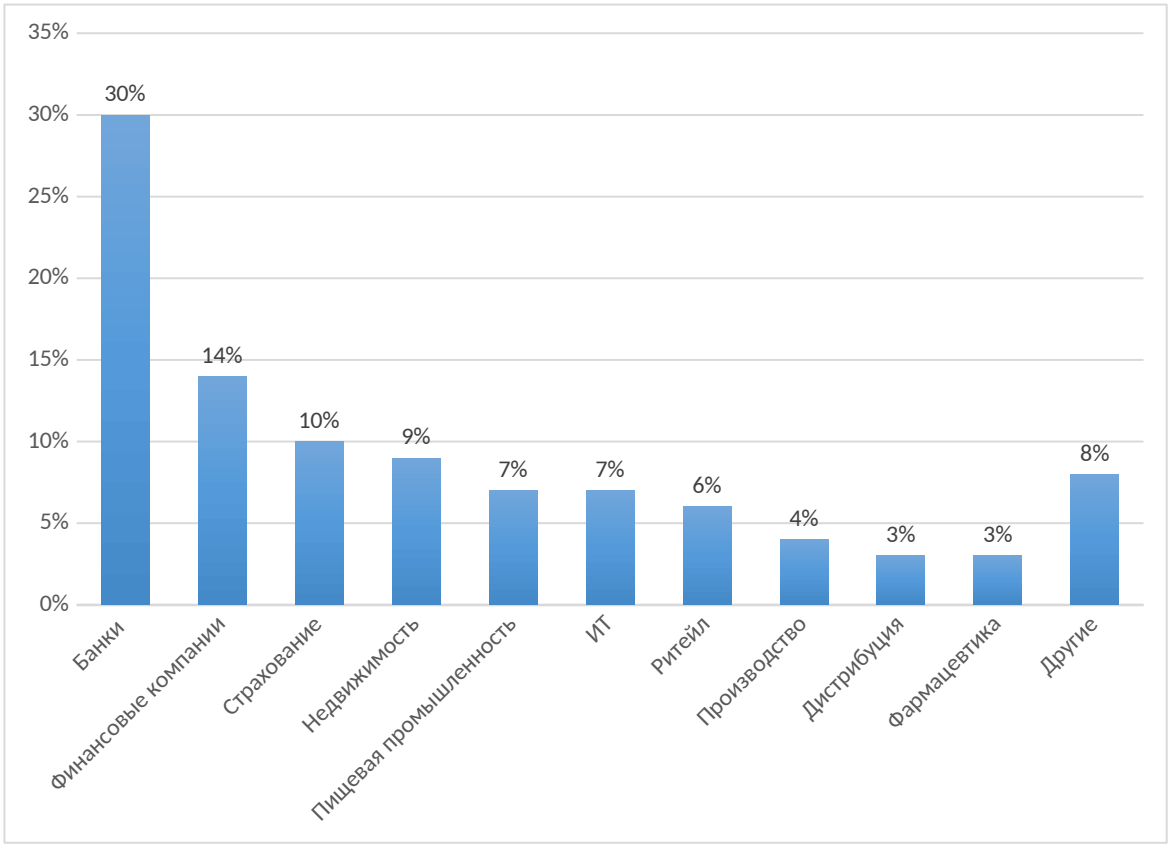


Рисунок 3.6. Структура отраслей деятельности российских компаний, применяющих бенчмаркинг в своей управленческой деятельности 2016-2017

Примеры применения бенчмаркинга разными российскими компаниями уже можно назвать успешными: российская компания ПАО «Северсталь» в своей практике использовала конкурентный бенчмаркинг, что привело к сокращению издержек, применению новых технологий, развитию рынка; компания «Нижфарм» использовала функциональный вид бенчмаркинга, в результате которого пришла к новому подходу к мерчандайзингу; коммунальные компании используют общий бенчмаркинг во всех направлениях, что привело их к модернизации оборудования, новым системам мотивации персонала, изменениям методов работы с потребителями.

Результаты исследования Кравченко Л.Н. и Буковцовой А.И. свидетельствуют о том, что несмотря на малую применимость методов бенчмаркинга на российских предприятиях, компании, освоившие данный процесс, более динамично и позитивно справляются с трудностями в области управления и разработки продукции или услуги.

Важно отметить, что в практике бенчмаркинга случаев, когда российская компания или российский филиал международной компании становится эталоном очень мало. Обычно в качестве эталона выступает зарубежная компания. Также, зарубежный опыт по сравнению с российским более содержателен в плане инфраструктурного развития технологии бенчмаркинга. За рубежом создаются специализированные компании для поиска партнеров по бенчмаркингу, в России такая практика отсутствует. В нашей стране можно выделить только одно ежегодное крупное мероприятие поддерживающее развитие бенчмаркинга — «Премия правительства в области качества», благодаря которой предприятие может улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для сравнения с другими предприятиями.

Таким образом, в данном параграфе:

1. Была предложена модель оценки эффекивности маркетинговых решений, основанная на системном учете качественных и количественных эффектов, корректируемых с учетом результатов применения бенчмаркинга.

2. Обоснована эффективность принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга, заключающаяся главным образом в возможностях

избегания ошибок и снижения вероятности необъективности маркетинговых решений за счет их анализа с эталонными показателями и общей практикой игроков рынка.

3. Показано, что история практики применения бенчмаркинга в России, охватывает период около 15 лет и к настоящему моменту лишь увеличивается активность использования данной технологии, поскольку современные компании осознают преимущества бенчмаркинга, но, по-прежнему сталкиваются с трудностями, решение которых невозможно на уровне управленческих действий и требует развития подходящей маркетинговой среды, слаженных усилий всех субъектов маркетинговой информации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящая квалификационная работа посвящена проблемам применения бенчмаркинга, как принципа формирования и принятия маркетинговых решений. В соответствии с целями и задачами исследования в теоретической части работы выявлены отличительные особенности и сущность бенчмаркинга, охарактеризованы основные виды бенчмаркинга, определены принципы бенчмаркинга.

Определения бенчмаркинга в первой главе диссертационного исследования позволяют представить его как технологию поиска,

сопоставительного анализа и освоения лучшего опыта бизнеса партнеров и конкурентов, сравнение модели бизнеса своей компании с его эталонной моделью на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Авторы, исследующие практику применения бенчмаркинга в России, уточняют, что в стране появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока их немного. В большинстве случаях компании не раскрывают свои коммерческие секреты, в частности ноу-хау, хотя данный метод подразумевает использование только открытой информации и к промышленному шпионажу не имеет никакого отношения. Однако, для многих российских предприятий – это закрытость и не каждая компания готова предоставлять информацию о своем предприятии, что является основной преградой для инициирования бенчмаркингового исследования.

Научная новизна исследования:

1) предложено уточненное определение бенчмаркинга;

2) комплекс принципов бенчмаркинга дополнен принципами автономностью и оптимальностью, а также обеспечением общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей предприятия;

3) предложен вариант авторского видения классификации видов бенчмаркинга;

4) построена унифицированная модель процесса бенчмаркинга с целью улучшения работы предприятий различных сфер экономики, то есть учитывающей их особенности на основе сравнительного анализа шаблонной модели бенчмаркинга компании XEROX с процессами внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях различных сфер экономики, что позволило выделить характерные черты и особенности данных предприятий;

5) была предложена модель оценки эффективности маркетинговых решений, основанная на системном учете качественных и количественных эффектов, корректируемых с учетом результатов применения бенчмаркинга;

6) обоснована эффективность принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга, заключающаяся главным образом в возможностях избегания ошибок и снижения вероятности необъективности маркетинговых решений за счет их анализа с эталонными показателями и общей практикой игроков рынка;

7) показано, что история практики применения бенчмаркинга в России, охватывает период около 15 лет и к настоящему моменту лишь увеличивается активность использования данной технологии, поскольку современные компании осознают преимущества бенчмаркинга, но, по-прежнему сталкиваются с трудностями, решение которых невозможно на уровне управленческих действий и требует развития подходящей маркетинговой среды, слаженных усилий всех субъектов маркетинговой информации.

В рамках исследования применялся ряд общенаучных методов исследования, в том числе методы анализа, обобщения и синтеза научных концепций, сравнения, формирования авторской позиции на результаты обширного теоретического анализа. Также в первой главе использовались и частно-научные методы познания.

Поставленная цель достиглась решением следующих задач:

- раскрытием теоретических аспектов бенчмаркинга;
- исследованием организационно-методических аспектов бенчмаркинга в системе маркетинга;
- разработкой предложений по формированию и принятию маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга.

Таким образом, задачи решены, цель достигнута.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.