Содержание

Введение

1. Понятие, цели и задачи бенчмаркинга

1.1 Понятие и виды бенчмаркинга

1.2 Этапы развития бенчмаркинга

1.3 Цели и задачи проведения бенчмаркинга на предприятии

2. Процесс бенчмаркинга

2.1 Факторы, определяющие процесс бенчмаркинга

2.2 Объекты и субъекты исследования

2.3 Этапы процесса бенчмаркинга

3. Анализ и сравнение конкурентных преимуществ

3.1 Бенчмаркинг параметров продуктов

3.2 Бенчмаркинг качества продуктов

3.3 Бенчмаркинг уровня обслуживания клиентов

3.4 Бенчмаркинг имиджа

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Термином «бенчмаркинг» обозначается один из инструментов совершенствования деятельности. Название метода происходит от английских слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т. п.

Некоторые авторы определяют бенчмаркинг как непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров.

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление - термин, уже довольно прочно вошедший в российский экономический лексикон - это метод (инструмент) управления, который может помочь многим российским компаниям в решении задачи совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности.

Бенчмаркинг - это постоянное изучение лучшего в практике конкурентов, сравнение компании с созданной эталонной моделью собственного бизнеса. Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы,

Аналитический метод работы с информацией позволит обнаружить тенденции на рынке и сориентировать свою собственную стратегию. Суть бенчмаркинга можно обозначить словами «умные учатся на чужих ошибках». Максимально полная информация о конкурентах, если таковую удалось узнать, вполне может стать основой для составления своего собственного бизнес-плана.

Поэтому бенчмаркинг нацелен на две переменные:

- конкурентоспособная себестоимость,

- конкурентная дифференциация продукта/услуги и их цена.

Использование бенчмаркинга позволяет предприятию сформировать собственную команду внутренних консультантов, получить опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления с опорой на собственные силы.

Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

Целью курсовой работы является изучение бенчмаркинга как инструмента изучения конкурентной среды зарубежного рынка.

Задачами курсовой работы является изучение следующих вопросов: понятие, цели и задачи бенчмаркинга, процесс бенчмаркинга (факторы, субъект и объект, этапы) и др.

1. Понятие, цели и задачи бенчмаркинга

1.1 Понятие и виды бенчмаркинга

Бенчмаркинг впервые появился в1972 году. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 году американская компания "Ксерокс" приступила к проекту "Бенчмаркинг конкурентоспособности" для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя он является более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа.

Использование бенчмаркинга имеет множество направлений, например:

- бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемы ситуации в логистических системах, в сферах близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке;

- бенчмаркинг применяется при разработке стратегий, операций и управленческих функций;

- бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с предприятиями-лидерами, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке;

- наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг.

Вообще анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (несобственных) предприятий или отраслей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

Таким образом, бенчмаркинг можно определить как:[[1]](#footnote-1)

1) функция маркетинговой деятельности;

2) исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы;

3) метод анализа превосходства и оценка конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего, чтобы собственной фирме стать лучше (принцип от лучшего к лучшему).

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.

Существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристик, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

1.2 Этапы развития бенчмаркинга

Исторически бенчмаркинг сначала был известен как модель с названием GAP-анализ*:* простая методика оценки *"*разрыва*"* между важными параметрами фирмы и желаемыми результатами (в качестве таковых могут выступать и качества главного конкурента) использовалась для оценки слабых сторон фирмы.

Бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

- первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиринг или ретроспективный анализ продукта.

Основа концепции: сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании. Менеджеры японских компаний посещали успешные компании в США и Западной Европе на предмет изучения опыта управления и организации производства.

- второе поколение - бенчмаркинг конкурентоспособности - получило развитие как наука в 1976 - 1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

В 1979 году из-за резкого снижения доли компании на рынке копиров, Xerox реализовал ряд мероприятий по изучению технических характеристик продуктов конкурентов, а также опыт работы компании Fuji. В результате – доля компании на рынке копиров существенно выросла, а систематическое сравнение «себя» с конкурентами (бенчмаркинг) – стал неотъемлемой частью стратегии компании (Программа «Лидерство через качество» - Leadership through Quality).

- третье поколение - бенчмаркинг процесса - развивается в 1982 –1986 гг., когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов;

- четвертое поколение - стратегический бенчмаркинг - рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;

- пятое поколение - глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства.

1.3 Цели и задачи проведения бенчмаркинга на предприятии

Цель бенчмаркинга — повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа "от лучшего к лучшему", возвращает к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы. Предметом бенчмаркинга является технология, производственные процессы, методы организации производства и сбыта продукции. Результаты бенчмаркинга наряду с результатами маркетинговых исследований используются при выработке целей и стратегий деятельности организаций.

### К основным задачам бенчмаркинга относятся:

1. Определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон.
2. Осознание необходимых изменений.
3. Отбор идей по кардинальному улучшению процессов.
4. Выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа.
5. Разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов.
6. Постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие.
7. Переориентация корпоративной культуры.

### Результаты бенчмаркинга для компании:

1. Улучшение собственного бизнеса.

2. Осознание сравнительного положения компании.

3. Приобретение стратегического преимущества

4. Увеличение уровня организационного знания о компании.

Выделяют следующие принципы бенчмркинга:

1. **Взаимность.** Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. Сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и, только уважение правил игры всеми участниками, гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано.
2. **Аналогия.** Оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.
3. **Измерение.** Бенчмаркинг - это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса.
4. **Достоверность.** Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы. К примеру, Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) долгое время представлял собой "натуральное хозяйство" с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Нужно было решить, какие производства оставить в компании, а какие вывести за ее пределы (то есть провести аутсорсинг). Несколько лет назад представители ИМЗ объездили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих — Ducati, Malagatti, Paioly и др., изучали структуру производства, систему дистрибуции и т. п. После этого турне ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов (европейские предприятия ничего лишнего у себя не держат). Что сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах.

2. Процесс бенчмаркинга

2.1 Факторы, определяющие процесс бенчмаркинга

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом: объективные факторы (жесткие) и субъективные факторы (мягкие).

Объективные факторы включают в себя:

- определение четких границ проекта;

- точное планирование времени;

- соблюдение стандартов качества;

- принятие во внимание бюджетных ограничений.

Субъективные факторы включают в себя:

- благоприятный климат для сотрудничества;

- ориентацию на достижение результата (положительный настрой);

- осознание важности качества;

- заинтересованность;

- творческий подход;

- этику предпринимательства (бенчмаркинг или его еще называют анализ превосходства - это не промышленный шпионаж).

Концепция бенчмаркинга (анализа превосходства) является вспомогательным средством для сбора информации, необходимой предприятию, чтобы постоянно повышать производительность, качество и быть впереди конкурентов.

Анализ превосходства - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

- определить лучшие результаты;

- проанализировать свою работу;

- выявить недостатки в функционировании;

- устранить слабые места;

- создать мотивацию к постоянному улучшению.

2.2 Объекты и субъекты исследования

Выбор объектов исследования определяется самим предприятием и его сотрудниками. Анализ производства применяется к товарам, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т.д. (рис. 2.2.1)[[2]](#footnote-2)

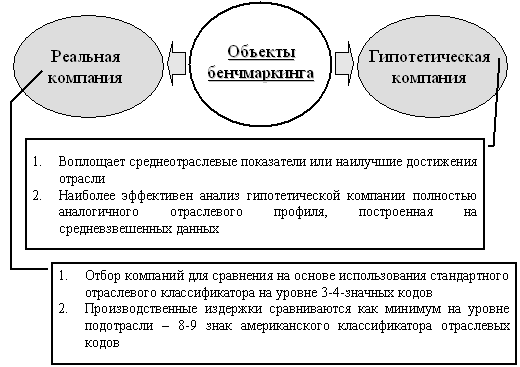


Рис. 2.2.1. Объекты бенчмаркинга

Если идет речь о стратегических вопросах, то необходимо выяснить, какие факторы наиболее важны для реализации конкурентных преимуществ, установить критерии измерения, описывающие эти факторы и выделить предприятия, добивающихся наилучших результатов в данном секторе. Затем необходимо найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам.

Различают три основных типа анализа:

- внутренний анализ превосходства (сравнение внутри предприятий, 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 (здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях. Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются).

При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила:

- руководители предприятий должны быть максимально заинтересованы идеей анализа превосходства;

- сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;

- рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;

- ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Соблюдение данного порядка имеет большое значение потому, что анализ превосходства часто вызывает важные, реформаторские и даже революционные изменения на предприятии.

Выделяют следующие группы принципиальных составляющих, которые могут быть объектами сравнения: сырье и материалы; прямые трудовые затраты; косвенные трудовые затраты; затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг; затраты, связанные с исследованиями и разработками; затраты на маркетинг; затраты на администрацию и управление; прочие затраты.

**Начнем с сырья и материалов.** Хотя бывает трудно узнать точные затраты конкурента по данному пункту, вполне реальным является сбор данных о наиболее дорогостоящих составляющих по сырьевым затратам.

Далее приведены примеры точек анализа по разделу "Сырье и материалы": себестоимость материалов в процентах от общего объема продаж; цена приобретения; годовой объем закупки сырья и материалов; нормы расхода сырья; источник закупки; транспортные расходы на сырье; процент возврата дефектного сырья; выход сырья на готовый продукт в сравнении с исходной заправкой сырья.

**При рассмотрении трудовых затрат б**олее доступны и прямолинейно определены: численность; часовые тарифные ставки; размеры гарантий и компенсаций; объем производства.

Прямые трудовые затраты лучше анализировать в целом по организации, группе продуктов или крупному подразделению. Получение данных по индивидуальным продуктам затруднено.

**При определении косвенных трудовых затрат** применяется аналогичная схема, только она прикладывается к руководящему и вспомогательному персоналу. Уместно проанализировать в сравнении с конкурентами соотношение прямых и косвенных трудовых затрат. Очень часто два конкурента имеют разные нормативы управления, например соотношение количества руководителей и исполнителей. Эти нормативы отражают различные степени эффективности работы, философии ведения операций и т. д.

В большинстве отраслей затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг, соотносятся с затратами на персонал. Важной точкой анализа является долларовый объем на одного реализатора продукции. Он зависит от вида деятельности и размера компании, а также от отраслевых особенностей. На него влияют следующие факторы: опыт продавца, система оплаты, номера обрабатываемых клиентов/счетов, средний размер каждого счета, длительность времени, проводимого на операциях, не связанных с прямыми продажами.

**Сравнение затрат, связанных с исследованиями и разработками, маркетингом, администрированием и управлением.** В большинстве случаев - это опять затраты на персонал. Особенностью данного вида сравнений является определение трудозатрат по различным функциональным направлениям, а не в целом, как это было в двух предыдущих разделах.

Аналогично трудозатраты по маркетингу можно разделить на подгруппы, включая маркетинговые исследования, разработку продукта, рекламу, продвижение продукта и т. д.

Трудозатраты по административному аппарату можно разделить по группам персонала: специалисты отдела обработки информации, финансовый, юридический и т. д.

Следует также отметить, что в ряде случаев необходимо сравнивать не только трудозатраты: речь идет о вычислительном оборудовании, затратах на рекламу и т. д. Однако не стоит вдаваться в крайности и доходить до анализа затрат на бумагу, телефонные переговоры. Их доля в общем объеме затрат невелика.

2.3 Этапы процесса бенчмаркинга

**Процесс бенчмаркинга можно разбить на 6 фаз:**

1. Определение объекта анализа превосходства*.*

Здесь нужно установить те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи анализа производства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции восприятия покупателя.

Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

1. Выявление партнеров по анализу превосходства*.*

Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

- беглый обзор. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

- приведение в порядок. В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.

- выбор лучших. На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;

- журналы, книги, базы данных;

- перечень предприятий;

- деловые связи;

- консалтинговые компании;

- специализированные конференции, семинары, ярмарки;

- союзы, исследовательские учреждения и т.д.

- специалисты;

- маркетинговые клубы;

- сотрудники различных комиссий;

- участие в наблюдательных советах.

1. Сбор информации.

Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

- концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;

- подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);

- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;

- использование дополнительных источников;

- документальное оформление информации;

- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственности руководящими работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

1. Анализ информации*.*

Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий:

- упорядочение и сопоставление полученных данных;

- контроль качества информационных материалов;

- наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;

- выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;

- проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ "изготовление или покупка").

1. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений*.*

Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия.

Речь идет не о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

- размышления о последствиях анализа превосходства;

- представление отчета о результатах заинтересованным лицам;

- выявление возможностей улучшения;

- увязка с обычным планом работ предприятия;

- разработка плана введения необходимых изменений;

- внедрение плана в жизнь;

- понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;

- использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

1. Контроль за процессом и повторение анализа*.*

Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются:

- сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;

- были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не всплыли ли новые лучшие предприятия;

- известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

3. Анализ и сравнение конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества позволяют организациям устанавливать более высокие цены и добиваться большей доли на рынке. Бенчмакинг позволяет компаниям его проводящим, понять как другие достигают этих конкурентных преимуществ. Существуют четыре способа достичь конкурентного преимущества:

1. Предоставить клиенту продукт с параметрами, превосходящие аналоги,

2. Предоставить исключительное качество продукта

3. Предложить более высокий уровень обслуживания клиентов

4. Разработать исключительный брэнд-иммидж

Особенностью бенчмаркинга конкурентных преимуществ является получение информации не только о конкурентах, но и мнений клиентов по вопросам критериев приобретения тех или иных продуктов и услуг.

3.1 Бенчмаркинг параметров продуктов

Одним из путей данного направления бенчмакинга является сравнение сопоставимых параметров продуктов. Например сравнивая два телефонных аппарата, можно выделить следующие типовые параметры продуктов:

- Кнопочный против дискового набора

- Автоматический дозвон

- Память телефонных номеров

- Проводной против беспроводного телефона

- Стиль

- Цвет

- Цена

Компании могут легко выделять наборы параметров по продуктам, предлагаемым конкурентами и определять свои преимущества (просчеты).

Однако в реальной жизни сравнение параметров не так просто как кажется. Во-первых, многие продукты с технологических позиций более сложны и обладают сотнями несравнимых между собой параметров. Во-вторых, довольно часто бывает несясным, действительно ли исключительная черта продукта трансформируется в конкурентное преимущество с позиций и в глазах клиента. Например в начале 80х годов AT&T разработало факс-машину, передающую изображения в цвете. Хотя данное изобретение и было технологическим прорывом, количество клиентов, которым действительно был необходим данный продукт было относительно невелико. В результате, данный продукт не создал для AT&T конкурентного преимущества на рынке.

Существует три этапа бенчмакинга по параметрам продуктов:

1. Определение наиболее важные параметры продуктов для клиентов. В некоторых случаях выясняется, что, то важно для одной группы клиентов, не так важно для других. В этих случаях необходимо определить параметры продуктов для каждого сегмента клиентов.
2. Проведение сравнения соответствующих параметров продуктов у конкурентов.

3. Определение основных сильные и слабые стороны, держа в уме приоритеты и предпочтения клиентов. Суть данного анализа, это определить, имеет ли продукт те параметры, которые наиболее важны для клиента. Задача не в том, чтобы наделить продукт всеми возможными параметрами, а только теми недостающими, за которые клиент желает платить.

3.2 Бенчмаркинг качества продуктов

Когда впервые система бенчмаркинга была внедрена в корпорации КСЕРОКС в конце 70-х годов, ее основная цель была направлена на улучшение качества продукции. При бенчмаркинге качества продуктов основным является не только понимание каких уровней качества необходимо достигнуть, но также и методов управления, необходимых для достижения этого качества. Ниже приведены несколько точек сравнения, используемые при бенчмаркинге качества:

- производственная убыль (процент изделий, признанных негодными или ниже стандартов после их производства);

- уровни переделки (процент изделий, переделанных после их производства);

- расходы на гарантию (затраты на ремонт по гарантии);

- среднее время до отказа продукта (надежность);

- среднее время ремонта.

Методы управления качеством, такие как участие рабочих, система контроля и инновационные производственные процессы.

Именно на данном этапе очень важная информация поступает от клиентов. Компании проводящие бенчмаркинговый анализ, могут собирать данные с клиентов конкурирующих компаний по их продуктам.

3.3 Бенчмаркинг уровня обслуживания клиентов

Данное направление анализа более очевидно в части его реализации чем два предыдущих. В тоже время это достаточно емкое направление анализа, которое может начинаться с изучения технологий звонков отделов реализации существующим и потенциальным клиентам, и охватывать такие вопросы как анализ работы мастеров при техническом обслуживании продукта на территории клиента, или например анализ технологий взятия заказов по телефону персоналом фирмы.

Типичные точки анализа приведены ниже:

- часы работы сервисного персонала;

- время реакции на запрос;

- время ремонта;

- скорость доставки компенсирующего продукта в период гарантии;

- время от взятия заказа до выдачи продукта после ремонта;

- уровень персонала,общающегося с клиентом (опыт, знания);

- системы ввода заказов(возможность заказа сервиса по телефону или через компьютер);

- наличие систем обучения (консультирования) клиента;

- количество жалоб клиентов.

3.4 Бенчмаркинг имиджа

Имидж производителя существенно влияет на достижение конкурентного преимущества. Данный параметр можно анализировать в двух аспектах:

- путем оценки реакции клиентов на имидж;

- путем анализа как конкуренция помогает построению имиджа.

В этой связи, собирая информацию от потребителей можно анализировать:

- уровень осведомленности клиента об имидже;

- позитивный(негативный) имидж по отношению к различным производителям;

- позитивный(негативный) имидж по конкретным направлениям (качество, реакция на запрос клиента и т.д.).

Информация от конкурентов может включать в себя следующие направления анализа:

- Объем рекламы;

# - Точки рекламы;

- Содержание рекламы;

- Виды кампаний по продвижению продукта;

- Участие в выставках и ярмарках;

- Связи с общественностью.

Заключение

Бенчмаркинг – это метод копирования преимуществ у своих конкурентов. Это сбор и анализ информации о деятельности лучших предприятий партнеров и конкурентов, об используемых ими методах управления.

Его целью является повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе.

Бенчмаркинг является новым направлением развития бизнеса. Он связан с поиском и изучением наилучших методов и способов предпринимательства, чтобы осуществлять собственный бизнес еще лучше и производительнее. Обычно он опирается на лидеров рынка.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. В таблице представлены сводные данные, характеризующие значение бенчмаркинга в процессе стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Бенчмаркинговый подход приводит к существенному изменению процедуры принятия решения в маркетинге.

Традиционно маркетинговые решения принимались на основе результатов маркетинговых исследований и интуиции менеджеров в отношении комплекса маркетинга. На основе этого разрабатывалась маркетинговая стратегия фирмы.

Современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее устойчивого положения подобных действий становиться недостаточно. Необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга.

Список использованной литературы

Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.

Амблер Т. Практический маркетинг / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 400 с.

Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1997. – 215 с.

Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 1999. - 703 с.

Барышев А.Ф, Маркетинг. – М.: Академия, 2002. – 208 с.

Березин И. Маркетинг и исследования рынка. - М.: Русская деловая литература, 1999. - 416 с.

Васильев Г.А. Маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 208 с.

Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. - М.: Дашков и К°, 1999. - 412 с.

Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998. - 416 с.

Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: ДИС, 2003. – 688 с.

Данько Т.П. Управление маркетингом. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 334 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга. - СПб.: Коруна, 1994. - 699 с.

Маркетинг / Под ред. Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС ТАНДЕМ, 2003. – 320 с.

Маркетинг / Под ред. Р.Б. Ноздрева. – М.: Экономист, 2003. – 566 с.

Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. - №1. – 2001. – с. 134 - 139.

Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – 110 с.

Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Омега-Л, 2002. – 656 с.

1. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. - с.478. [↑](#footnote-ref-1)
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. - №1. – 2001. – с. 136. [↑](#footnote-ref-2)