**Бенчмаркинг и маркетинговые исследования в разработке стратегий маркетинга**

И.А.Аренков, Е.Г.Багиев

Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное функционирование и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований и на их основе разработку стратегии и программу маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения производительности фирмы и эффективности удовлетворения потребности конечного потребителя или клиента. Маркетинговые исследования структурно включают два главных направления - это исследование характеристик рынка и исследование внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной или посреднической деятельности фирмы. Однако все результаты маркетинговых исследований предназначены руководству для принятия предпринимательских решений в целом, и маркетинговых решений в частности, которые связаны с неопределенностью поведения субъектов маркетинговой системы, а их принятие сопровождается, как правило, риском. Избежать риска практически нет возможности, его необходимо предугадать и найти возможности снизить до минимума. Для того, чтобы снизить риск, необходимо выявить проблемную ситуацию, которая возникла или может возникнуть в процессе маркетинговой деятельности. Под проблемной ситуацией в данном случае будем понимать некоторое рыночное противоречие, которое требует определенного воздействия для его разрешения или альтернатив маркетинговой стратегии. Многообразие маркетинговой деятельности, обуславливает и многообразие всевозможных видов маркетинговых исследований. Наряду с этим проблемная ситуация может вообще не существовать (с точки зрения фирмы), однако даже в этом случае проведение маркетинговых исследований необходимо, например, для реализации контроллинга. Определение проблемы маркетинговых исследований тесно связано с выбором объекта исследования. Объектом маркетинговых исследований может быть любой элемент комплекса маркетинга, включая окружающую фирму среду, а также разнообразные элементы бизнес коммуникаций. Таким образом, объектом маркетинговых исследований в наиболее общем виде является изучение и анализ действия всех факторов, связанных со снижением риска и неопределенности в сфере маркетинга. Предметом маркетинговых исследований могут быть конкретные маркетинговые проблемы, подлежащие непосредственному изучению и относящиеся к объекту исследования. Маркетинговые исследования проводятся фирмой с целью решения определенной проблемы или их совокупности и разработки на этой основе маркетинговой стратегии. Необходимость маркетинговых исследований, как показывает история их развития, связана с активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства. В настоящее время для предпринимателя важное значение имеют отношения с покупателем, коммуникации со всеми заинтересованными в той или иной сделке субъектами, возросла роль информационных технологий в разработке и ускорении принятия решений. Необходимо заведомо знать ориентацию покупателя на покупку, его мотивы, нужды и потребности. Важнейшее значение приобретает конкурентоспособность продукции, необходимо постоянно обновлять технологии, ассортимент выпускаемой продукции, создавать новые рынки, расширять производство, изменять организационные структуры управления, обеспечивая их свойством адаптивности к основным изменениям характеристики рынка и поведения потребителя.

Изложенное показывает, что теперь уже не достаточно на предприятии или фирме иметь информацию только о внутреннем состоянии фирмы, ее производственно-экономической деятельности, не выдерживают требований времени и отделы сбыта, которые долгое время были ответственными за связи с потребителями, рекламу и распределение продукции. Требуется постоянное, как стратегическое, так и оперативное планирование всей производственной, маркетинговой и коммерческой деятельности фирмы, основанное на достоверной, репрезентативной маркетинговой информации. Практика показала необходимость разделения функций отдельных отделов и служб в целях выделения специализированной службы по организации маркетинговой деятельности, на которую в первую очередь возлагаются задачи по проведению маркетинговых исследований и разработке маркетинговых программ.

Что же понимают под маркетинговым исследованием? В научной литературе, а также и на практике употребляются самые различные понятия относящиеся в той или иной степени к содержанию маркетинговых исследований: исследование рынка, исследование сбыта, исследование мотивов, исследование потенциала, маркетинговая разведка, социальные исследования, исследование лучшего опыта организации производства и путей повышения производительности на предприятиях своих партнеров и конкурентов, включая смежные отрасли (бенчмаркинг/Benchmarking) и другие. В отечественной и зарубежной литературе все еще не выработано общей точки зрения по понятийной проблеме. Маркетинговые исследования в англо-американской литературе нередко связывали с понятием "Информационная или осведомительная, разведывательная системы" (Intelligencesistem) [ 27, 40, 53, 61] .

Понятия маркетинговое исследование и исследование сбыта в англо-американской и немецкой терминологии по маркетингу рассматривают как синонимы, а понятие исследование рынка имеет самостоятельное значение. При этом базируются на англо-американских понятиях "Marketing Resurch" - исследование сбыта, маркетинговое исследование и "Market Research" - исследование рынка.

Американская Ассоциация Маркетинга определяет "Marketing Research", то есть сбыта, и соответственно и маркетинговое исследование как: систематический поиск, сбор, отработку и интеграцию информации, которая связана или относится ко всем проблемам маркетинга товаров и услуг. Исследование рынка ("Market Research") рассматривается как систематическое производственное исследование рынков (место встречи спроса и предложения), в особенности анализ способности этих рынков, воспроизводить оборот товаров или услуг [ 53] . Meffert считает, что исследование сбыта или маркетинговое исследование с одной стороны шире, а с другой стороны уже понятия исследование рынка. Он установил разграничение между этими понятиями (рис.5.1.). Как видно маркетинговое исследование включает как получение внешних сведений, данных с помощью инструментов исследования сбыта, так и сбор и обработку производственной информации. Понятие исследование сбыта или маркетинговое исследование шире чем понятие исследование рынка, так как исследует систему сбыта продукции предприятия, а также принимает во внимание результаты исследования маркетинговой (например, исследование рекламы, цен, системы распределения) и внутрипроизводственной (например, затраты по сбыту, складирование, производственные мощности) деятельности.

Рис.5.1. Разграничения между понятиями маркетинговое исследование и исследование рынка [Meffert, 1993]

Понятие исследование сбыта или маркетинговое исследование уже, чем исследование рынка потому, что при их проведении беспокоятся только о рынках сбыта продукции предприятия. Тогда как исследование рынка касается также рынка производственных сил, то есть рынков рабочей силы, сырья и энергии, материалов, установок и агрегатов, денег и капитала.

Однако, введя разграничение в понятие маркетинговое исследование, исследование сбыта и исследование рынка Meffert считает их тождественными. А для значимости маркетинговых исследований интерпретирует их содержание как вид информационного (разведывательного) усилителя (Inelligenzverstaerker) [ 53] , который поддерживает руководство предприятием, и в особенности маркетинг-менеджмент, руководство маркетингом, при решении различных проблем принятия решений.

Такой точки зрения об идентичности, тождественности этих понятий придерживаются и другие ученые и специалисты (W. Hill, F. Boeker, H. Weis, J. Pesch, H. Lender и другие). Существуют и другие подходы к определению понятия и содержания маркетинговых исследований. Так швейцарский ученый, специалист в области маркетинга H.P.Wehrli ввел понятие социальных исследований, которые включают маркетинговые исследования (исследование сбыта), исследование рынка и исследование окружающей среды. Социальное исследование он употребляет как синоним терминов маркетинговые исследования и исследования рынка (рис.5.2.). Маркетинговые исследования рассматриваются им как обширная научная дискуссия с маркетинговой деятельностью, рынком (рыночные партнеры, конкуренты) и окружающей средой (экономика, экология, политика, технология, культура) [ H. P. Wehrli, 1992] .

Рис.5.2. Разграничения понятий, относящихся к маркетинговому исследованию [H.P.Wehrli, 1992]

H. C. Weis, ввел понятие исследование мотивов. Он исходит из посылки, что исследование рынка разделяется в зависимости от цели исследования на количественное и качественное исследование рынка. Цель количественного исследования состоит в том, чтобы установить численные значения, оценки о рынке, его основных характеристик. Цель количественного исследования рынка заключается в выявлении определенных мотивов для определенного поведения на рынке. В качестве приемов для исследования рынка в этой связи предусматриваются методы исследования мнения и мотивов [ 48] , которые заимствуются из психологии и социологии. Идея о выделении в структуре исследования рынка исследования мотивов, которые предшествуют принятию решений на рынке развивает содержание маркетинговых исследований. Так как методологически такое представление укрепляет неразрывную связь между проблемами рынка, проблемами предприятия, окружающей среды и маркетинга. Тем более, что мотивы непосредственно связаны с поведением социального индивидуума и или той или иной социальной структуры, к которой может быть справедливо отнесен каждый субъект маркетинговой системы.

|  |
| --- |
| Традиционно маркетинговые исследования проводятся по следующим основным направлениям:  |
| 1. Исследование рынков:  |
| - международные рынки; |
| - национальные рынки; |
| - региональные рынки; |
| - прогноз рынков; |
| - тенденция развития рынков; |
| - объем рынков; |
| - потенциал рынков; |
| - емкость рынков; |
| - построение рыночных моделей; |
| - сегментирование рынка; |
| - определение целевых групп; |
| 2. Исследование товара: |
| - исследование применения товара; |
| - исследование товара для изучения возможностей и областей его применения; |
| - тест продукта; |
| - тест применения товара; |
| - тест упаковки; |
| - тест названия; |
| - исследование имиджа торговой марки; |
| - анализ жизненного цикла продукта; |
| - тест рыночного исследования; |
| 3. Ценовая политика: |
| - тест цен; |
| - анализ соотношения цена/ качество; |
| - тест рыночного исследования; |
| 4. Исследование рекламы: |
| - тест способа рекламы; |
| - анализ носителя рекламы; |
| - анализ средств массовой информации; |
| - контроль результатов рекламы; |
| - исследование мотивов; |
| - анализ читателей; |
| - анализ телезрителей; |
| 5. Исследование сбыта: |
| - анализ продавцов; |
| - анализ панели домохозяйств; |
| - анализ панели потребителей; |
| - анализ товародвижения; |
| - анализ покупателей; |
| - приверженность к марке; |
| - территориальное деление продавцов (региональные дилеры) ;  |
| - квота продаж; |
| 6. Исследование покупателей: |
| - исследование структуры покупателей; |
| - исследование поведения покупателей; |
| - исследование мотивов покупки; |
| - регулирование (прекращение) продаж; |
| - сегментация; |

Как видно классическое маркетинговое исследование включает регулярное исследование рынков сбыта собственной продукции и включает в себя процесс по выработке пакета документов о потенциале предприятия, его взаимосвязь с внешней средой, о характере конкуренции, конкурентах на рынке, о характеристиках их производства, состоянии маркетинга, коммерции и работе с потребителями. Современное маркетинговое исследование - это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства. В зарубежной литературе [ 64] высказывается мнение о необходимости расширение внутреннего содержания понятия маркетинговые исследования. Так, Bergsma сделал приблизительный набросок "четырех фазовой схемы". Со стадиями "Market Research" и "Marketing Research" чередуются стадии "исследование конкуренции" и "исследование бизнеса" . Недостатком этой концепции, по нашему мнению, является следующее:

- нецелесообразно возобновлять различие между терминами "Market Research", "Marketing Research";

- исследование конкуренции - термин обусловленный переходом исследования от " where to campete" (где нужно конкурировать?) к " how to cjmhete" (как нужно конкурировать?) связан с теорией Портера .Само по себе исследование конкуренции не является ничем новым . Еще Шефер (1940) выделял это направление в исследовании рынка наряду с изучением потребности. Новым является его значение в контексте стратегического предпринимательства;

- теория стратегического менеджмента должна полностью проявляться на четвертой стадии. Остается дискуссионным вопрос о том на сколько удачен сам термин "Исследование бизнеса". Существуют и, достаточно давно, книги с подобными названиями.

Более удачным следует считать использование термина "стратегически ориентированное маркетинговое исследование". Классическое определение маркетингового исследования дополняется теперь необходимостью использования внешних факторов, которые влияют или могут оказать влияние на поведение фирмы и ее продукции на рынке, на ее взаимодействие с партнерами и конкурентами.

Поскольку новые задачи исследования конкуренции требуют в зависимости от обстоятельств и новых методов. Возникла необходимость не только проведения классических маркетинговых исследований, но потребовалась философия и функция, связанные с идентифицированием, опознанием, поиском результатов практики на фирмах партнеров, конкурентов и в смежных отраслях, с целью их использования на собственных фирмах для повышения производительности.

Подобная функция в системе предпринимательства уже достаточно давно и успешно используется в практике японских, американских, западно-европейских и скандинавских бизнесменов и ученых. Она известна среди специалистов как бенчмаркинг (Benchmarking). Бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки (маркетинг Intelligence), которое означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки планов маркетинга. Однако маркетинговая разведка имеет целью сбор конфиденциальной или полу конфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга [ 40,53] . Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Таким образом стратегически ориентированное маркетинговое исследование представляет собой более широкое понятие, которое включает в себя исследование рынка сбыта, исследование внутренней среды фирмы, исследование маркетингового инструментария, его разработанность и эффективность использования, исследование рынка производительных сил (рабочая сила, сырье и материалы, денежный рынок и рынок капитала), исследование внешней среды, организацию исследований на основе бенчмаркинга и проведения маркетинговой разведки (рис.5.3.). Такое понятие сосредотачивает внимание маркетолога и предпринимателя на важнейших элементах сферы маркетингового исследования и заведомо облегчает формирование задач маркетинговых исследований, поиск "узких мест", "горящих точек", которые могут сопровождать процесс функционирования предприятия в условиях рынка, а также оказывать помощь в осуществлении контроля за организацией сбора и подготовки маркетинговой информации.

Рис. 5.3. Основные направления маркетингового исследования

Главное назначение (результат) маркетинговых исследований - это генерирование маркетинговой информации для принятия решений в области взаимодействия (коммуникаций) субъектов маркетинговой системы, таких решений, которые обеспечивали бы требуемое рынком количество и качество товарных и сервисных сделок, соблюдая требования основных факторов внешней среды и потребителя.

Главная цель маркетинговых исследований заключается в разработке концепции общего представления о структуре и закономерностях динамики рынка и обосновании необходимости и возможностей конкретной фирмы для более эффективной адаптации ее производства, технологий и структуры, а также выводимой на рынок продукции или услуг к спросу и требованиям конечного потребителя.

Таким образом, можно считать, что стратегически ориентированное маркетинговое исследование тесно связано с применением принципов, методов, инструментария и философии бенчмаркинга.

Термин "бенчмаркинг" является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова "benchmark", которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения [65] .

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. На первый взгляд может показаться, что, речь идет о старом методе : предприятия и, не только, они всегда подвергались шпионажу, их деятельность анализировалась и изучалась, лучшее использовалось. Однако на рубеже 70-х гг. некоторые предприятия начали развивать теорию, в основу которой положено сравнение деятельности не только предприятий конкурентов, но и передовых фирм из других отраслей. Фирмы стали учиться квантифицировать различия в управлении предприятиями. Концепция и методы, которые они разработали позволили сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности предприятия.

Впервые термин "бенчмаркинг" в прямом смысле появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа, (США) . Это - исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как Pims (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности.

В 1979 г. американская компания Ксерокс приступила к проекту "Бенчмаркинг конкурентоспособности" для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Проект имел большой успех .

Позднее бенчмаркинг получает широкое распространение среди специалистов США, его философия используется во многих фирмах - "ЗМ", "НР", "Dupont", "Motorola". В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

Бурное развитие бенчмаркинга происходит, начиная с середины 80-х годов. В этот период публикуются первые статьи в "Харвард Бизнес Ревью". В 1989 г. Pims проводит форум - Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях; в этом же году появляется первая книга, написанная одним из руководителей Ксерокс. Специалисты начинают писать о типах бенчмаркинга, разрабатываются различные модели.

В Центре производительности и качества (Becтингхаус) бенчмаркинг рассматривают как процесс постоянного исследования значительного наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации.

Таким образом, бенчмаркинг развивает анализ конкурентоспособности, который ограничивается изучением конкурентов - их продукции, затрат и технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками. Все это необходимо для поиска наиболее выгодной продукции для предприятия.

Анализ конкурентоспособности позволяет выявить различия между конкурентами, но это не объясняет, как эти различия преодолеть и завоевать наилучшие позиции в бизнесе. Этому способствует бенчмаркинг, который на основе сравнения и анализа процесса деятельности, направлен на понимание причин различий для того, чтобы эти отличия преодолеть.

Использование бенчмаркинга много направлено. Он нашел широкое распространение в логистике, маркетинге, управлении персоналом, финансовом менеджменте, то есть применительно к предприятию бенчмаркинг охватывает все сферы и направления его деятельности. Так, бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке (P.Bauer) [42].

Бенчмаркинг показывает маркетинг-директору, где на его фирме или на рынке возникли проблемы с затратами и качеством, не плетется ли она в хвосте у конкурентов. Он вскрывает проблемы в работе, конкретизирует их , так считают G.Reves и E.Pfleger [56].

В корпорации "Ксерокс" убеждены, что бенчмаркинг должен быть постоянным процессом, нацеленным не только на соответствие конкуренции, но и на победу над ней. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции анализируются как процессы, создающие товар или услугу и продвигающие их на рынок. Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции и управленческие функции, однако основным источником сведений о рынке и о конкурентах остается покупатель (Y.K.Shetty) [58].

Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке (R.Venetucci) [59].

W.Krokowski полагает, что бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок проверки производительности фирмы в условиях интернационализации процесса закупки сырья и материалов. При этом речь идет о сравнении результатов [52].

Имеется опыт использования бенчмаркинга для установления стратегии успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся такие вопросы, как:

кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?

почему собственное предприятие не является лучшим?

что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?

как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

При осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности (W.Bruckhardt) [44]. Как видно, W.Bruckhardt называет бенчмаркинг видом деятельности, которая связана с клиентами, технологией и культурой предпринимательства и осуществляется при планировании, с ориентацией на создание ценности и компетентность. T.R.Furey относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют [49].

Однако большая часть специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг означает перенятие методов управления у других, успешно работающих, при их помощи, предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы (C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata и др.)

Бенчмаркинг находит широкое применение в при исследовании отдельных управленческих процедур, например, при принятии решений. Так D. Matheson, J. Matheson, M.Menke [66] провели исследование и выявили сорок пять методов на основе, которых лучшие фирмы принимают решения в сфере научных исследований

В Японии, где бенчмаркингом занимаются уже длительное время наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг, который основан на психологии "и я тоже", являющемся, по нашему мнению, развитием правила Сун Тзу. Менее популярны бенчмаркинг функций и процессов (Y.Ohinata) [54].

На фирме ICI fibres (производство волокон) бенчмаркинг рассматривают как обучение на основе сравнения, которое имеет два уровня - стратегический и уровень отдельных процессов (T.Clauton, B.Lunch).

Одним из классических является следующее определение: "Бенчмаркинг -это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики" [60].

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь ввиду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгодности обмена опытом и его изучения.

Правда не следует забывать, что "перекрестное опыление" (M.Smith) плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана.

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. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

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

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели "перехода от искусства к науке".

Как показывает рис.5.4. первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение, бенчмаркинг конкурентоспособности - развивается как наука в 1976-1986 гг., благодаря деятельности фирмы Ксерокс.

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который 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 будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Существует много видов бенчмаркинга:

Внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации, сопоставляя характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг - бенчмаркинг, который сравнивает определенную функцию 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.

Рис.5.4. Развитие бенчмаркинга

Глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

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

Бенчмаркинг затрат.

Бенчмаркинг характеристики .

Бенчмаркинг клиента.

Стратегический бенчмаркинг.

Оперативный бенчмаркинг.

Ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Развитие бенчмаркинга тесно связано с тем, как предприятия понимают качество. Можно выделить несколько этапов в изменение понимания и отношения предприятий к качеству .

Первый этап можно назвать - инспекция. Он характеризуется проверкой качества готовой продукции. Для обеспечения контроля качества фирма вкладывает средства в усовершенствование систем качества, а не бенчмаркинг. Подобное было в бывшем СССР, когда комплексные системы управления качеством получили широкое распространение. Однако само понимание качества в основном носило технократический подход, при этом упор делался на качестве продукции.

На этом этапе возможно частичное применение продуктового бенчмаркинга, основной целью которого будет сравнение собственной продукции с товарами конкурентов. Однако недостаток информации не позволяет в полной мере использовать опыт и знания конкурентов.

Второй этап связан с усилением контроля. На фирмах внедряется стандарт качества ISO 9000. Бенчмаркинг применяется по всем ключевым вопросам бизнеса. Широко привлекаются консультанты к разработке и внедрению процедур бенчмаркинга.

Резко меняется отношение к качеству . Важнейшим становиться качество процесса, в котором качество продукции является лишь одним из элементов или составляющей общего качества . Фирмы начинают осознавать, что удовлетворение потребителя является залогом их успехов в бизнесе. Постепенно меняется их отношение к тому, что такое удовлетворение потребителя и как можно и необходимо решать его проблемы.

Отличительной особенностью следующего этапа можно считать возникновение между фирмами и внутри них партнерских отношений и кооперации. Это связано с изменением понимания конкуренции не только между фирмами, но и внутри организации. Как известно, между различными подразделениями фирмы устанавливаются конкурентные отношения. У каждого подразделения свое цели, задачи, функции, проблемы. Очень часто возникают противоречия и сложности во взаимоотношении. Все это приводит к снижению управляемости и тем самым влияет на общую эффективность. Кооперация и партнерство внутри фирмы приводит к более эффективному информационному обмену между подразделениями.

Аналогичное происходит и на межфирменном уровне. При этом, в понятии "конкуренции" появляется новая составляющая - взаимодействие. Именно взаимодействие и соперничество фирм в современном бизнесе является основой для удовлетворения потребностей потребителей и завоевания конкурентных преимуществ.

На этом этапе применяется бенчмаркинг конкурентоспособности и стратегический бенчмаркинг.

Четвертый этап связан с тем, что все организация представляет из себя единое целое или единый механизм. Процесс принятия решений происходит только на основе исчерпывающей и точной информации при условии обеспечения общей эффективности деятельности фирмы. Внутри организации возникает синергический эффект. На этом этапе стратегический бенчмаркинг переходит в глобальный.

Определив основное содержание бенчмаркинга, рассмотрим более подробно его основные принципы. Так, Watson G.H. [60] выделяет следующие основные принципы бенчмаркинга.

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.

При проведении бенчмаркинга можно выделить несколько этапов.

1. Определение объекта бенчмаркинга.

На этом этапе устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2.Выбор партнера по бенчмаркингу.

Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг внешним или внутренним; проводится поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии по которым будет производиться оценка и анализ.

3. Поиск информации.

Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные так и вторичные данные. Полученная информация, должна быть всесторонне проверена,

4. Анализ.

Полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.

5. Внедрение.

Разработать план внедрения, процедуры контроля, оценивать и анализировать процесс внедрения. Добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Таким образом бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. В табл.5.1. 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.

Таблица 5.1. Сравнительная характеристика значения бенчмаркинга в процессе проведения стратегически ориентированных маркетинговых исследований

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики процесса исследования | Значение бенчмаркинга в стратегически ориентированных маркетинговых исследованиях |
| Исследования рынка | Анализ конкурентов | Бенчмаркинг |
| Общая цель | Анализ рынков, рыночных сегментов или признание товаров | Анализ стратегий конкурентов | Анализ, того, что, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие предприятия |
| Предмет изучения | Потребности покупателей | Стратегии конкурентов | Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей |
| Объект изучения | Товары и услуги | Рынки и товары | Методы ведения дел, а также товары |
| Основные ограничения | Степенью удовлетворенности покупателей | Деятельность на рынке | Не ограничен |
| Значение для принятия решения  | Не значительное | Некоторое | Очень большое |
| Основные источники информации | Покупатели | Отраслевые эксперты и аналитики  | Лидирующие предприятия отрасли, а также конкуренты |

Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркинг имеет решающие значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами бенчмаркинга. Применение бенчмаркинга в процессе стратегического маркетингового планирования обеспечивает, что требования, предъявляемые внешней средой и покупателями, рассматриваются на основе релевантных данных.

Рис. 5.5. Разработка стратегии маркетинга на базе бенчмаркингового подхода

В процессе разработки маркетинговых стратегий важен взгляд со стороны, так как он устанавливает стратегическое направление развития и содействует распределению ограниченных ресурсов. Знания о методах работы лучших фирм и потребностях покупателей, полученные в процессе бенчмаркинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. На рис.5.5. представлена укрупненная схема разработки стратегии маркетинга с использованием бенчмаркингового подхода. В процессе подобных преобразований маркетинг-менеджер должен изучить и проанализировать на сколько его предприятие адаптировано к требованиям рынка, как и за счет чего можно улучшить его деятельность, что для этого необходимо сделать и т.д. То есть, изначальной проблемой является преобразование деятельности внутри предприятия в соответствии с требованиями рынка.

**Список литературы**

Авдулов П.В. Введение в теорию принятия решений. - М., 1977.

Аренков И.А., Ченцов В.И. Маркетинговые исследования. / Под ред. проф. Багиева Г.Л. - Л.: ЛОП ВНТОЭ, 1991.

Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.

Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством. - М.: Экономика, 1974.

Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

Багиев Г.Л., Аренков И.А., Мартынова М.В. Benchmarking в разработке стратегий маркетинга // Маркетинг в системе управления предпринимательством. - Киев, 1996.

Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.

Багиев Г.Л., Аренков И.А., Соловьева Ю.Н. Бенчмаркинг - как функция и инструмент предпринимательской деятельности. В кн.: Международная научная конференция " Маркетинг и культура предпринимательства: Тезисы докладов. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. - Ч.1.

Багиев Г.Л., Брячак И.В., Ченцов В.И. Оценка маркетингового потенциала предпринимательских структур. В кн.: Международная научная конференция " Маркетинг и культура предпринимательства: Тезисы докладов. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. -Ч.1.

Багиев Г.Л., Варжапетян А.А., Левицкий Н.В. Маркетинговые исследования рынка ценных бумаг. В кн.: Маркетинг и предпринимательство: ученые записки факультета коммерции. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.

Багиев Г.Л., Новиков О.А. Маркетинг средств производства: основы планирования, организации и экономики: Учеб. пособие. - Л.: ЛФЭИ, 1991.

Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: Материалы к научно-практическому семинару / Л.: Ленинградское областное правление ВНТОЭ, 1990.

Багиев Г.Л., Светуньков С.Г., Козлов М.А. Прогнозирование в маркетинговых информационных системах. В кн.: Маркетинг и рыночные сети: ученые записки коммерческого факультета / СПбУЭФ. - СПб., 1994. - Ч.2.

Багиев Г.Л., Светуньков С.Г., Лукьянова А.Л. О методологиях коньюнктурных исследований. В кн. : Международная научная конференция " Маркетинг и культура предпринимательства": Тезисы докладов.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. - Ч.2.

Багиев Г.Л., Синицин О.А., Шандыбин Д.В. Исследование и анализ рынка рекламодателей Санкт-Петербурга. В кн.: Маркетинг и предпринимательство: ученые записки факультета коммерции. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.

Бир Ст. Наука управления. - М.: Энергия, 1971.

Блюмберг В.А., Глущенко В.Ф. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов. - Л.: Лениздат, 1982.

Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения: Методический аспект. - М.: Экономика, 1977.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Наука, 1970.

Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Высш. шк.: ИНФРА-М, 1996.

Диксон Дж. Проектирование систем. - М.: Мир,1961.

Завгородняя А.В., Кодзевич М.С. Маркетинг: методы и процедуры: Учеб. пособие.- 1990.

Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991.

Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - М.: Прогресс, 1979.

Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990.

Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - Спб.: Наука, 1996.

Ларичев О.И., Мечитов А.И., Ребрик С.Б. Анализ риска и проблемы безопасности. Преп./ М.: ВНИИСИ, 1990.

Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 1979.

Ластед Л. Введение в проблему принятия решений в медицине. - М.: Мир, 1971.

Льюс Р., Райфа Х. Игры и решения. - М.: Изд-во иностр. лит., 1961.

Льюис К.Д. Методы прогнозирования экономических показателей. - М.: Финансы и статистика, 1988.

Методические указания к проведению практических занятий по курсу "Маркетинг" для всех форм обучения./ Под ред. проф. Г.Л. Багиева. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

Оптнер Ст. Системный анализ для принятия решений деловых и промышленных проблем. - М.: Сов. радио, 1969.

Робинсон К. То, что Вы всегда хотели знать о маркетинговых исследованиях, но никогда не решались спросить // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1996, ?1. - С. 7 -18.

Рос Джей. Низкозатратный маркетинг - Финляндия: Васала, 1994.

Тихомирова Н.Г. Модели и методы прогнозирования рынка. - М.: МИНХ им. Г. В. Плеханова, 1991.

Четыркин Е.М. Статистические методы прогнозирования. - М.: Статистика, 1978.

Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер. с нем. - М.: Республика, 1995.

Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятий. - М.: Прогресс, 1971.

Bauer P. Какой сервис имеет смысл? Бенчмаркинг в логистике. 1993.

Boyd H.W., Westfall J. and R. Marketing research: Text and cases. - London, 1972.

Bruckhardt W.Цикл ключевых вопросов о бенчмаркинге: новаторское и компетентное создание ценности. 1993.

Сamp R.C. Benchmarking. The Search for Indastry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

Сateora P.R. International marketing. - Irwin, Boston, 1990.

Сharchill G.A. Marketing Researsh, Technological Foundtions, Chikago, The Dryden Press, 1991.

Erfolgreiche Marktforschung im Investitionsguutervertrieb: Handbuch d. Informationsguеllen, Methoden, Anwendungsbereiche / von Helmut Langer u. Hermann Sand. - Berlin; Muunchen: Siemens- Aktiengesellschaft, 1983.

Furey T.R. Бенчмаркинг ключ к созданию конкурентного преимущества на этапе зрелости рынка. 1987.

G. Leidig. Benchmarking - Lernen von den Besten, Leistung und Qualitaut steigern, in: Informationen Betriebswirtschaft I/1995, Hsrg.: Bundesverband Druck E.V., Wiesbaden, 1995.

G. Leidig. Oukologisches Benchmarking am Beispiel der Abfallwirtshaft in Druckbetrieben, in: Controlling 1995. H. 6. S. 378 ff.

Krokowski W. Сравнение с лучшими в мире конкурентами. Бенчмаркинг в управлении снабжением. 1993.

Meffert H. Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik; mit Fallstudien Einfuuhrung und Relaunch des VW-Golf / H.Meffert.-7., uuberarb. u. erw. Aufl., Nachdr. - Wiesbaden: Gabler, 1993.

Ohinata Y. Бенчмаркинг: японский опыт. 1985.

Pesch J.Grundzuuge des Marketing. - Muunchen: Verlag fuur Wirtschaftsskripten, 1988.

Reves G., Pfleger E. Мировой класс в качестве стандарта - как подняться к вершинам с помoщью бенчмаркинга. 1993.

Schuchart - Fischer u.a., Multivariate Analyseverfahren, 2 Anlage, Berlin. 1982.

Shetty Y.K. Ставя высокую цель: конкурентный бенчмаркинг для наилучшего функционирования. 1993.

Venetucci R. Бенчмаркинг: проверка реальностью стратегии и целей работы. 1993.

Watson G.H. IL Benchmarking / edizione italiana A/ cura di Piercarlo Ceccarelli, Franco Angeli, - Milano., 1995.

Wehrli H.-P. Marketing. 2., uuberarb.- Wetzikon; Switzerland: by WWC AG, 1992.

Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг.Lexingston Books, 1990.

Usingthe 7 Ps fs f generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing akademics/ Rafig M., Ahmed P.K.//Market. Intell and Plann. - 1995. - 13/ - ? 9. - с.4 -15.

Huttner M. Grundzugt der Marktforschung. - Berlin; New York: de Gruyter, 1986.

Bresin S. Pratiquer le benchmarking. 1995.

Matheson D., Matheson J., Menke M.Making excelent R&D decisions. 1994.