**Развитие бенчмаркинга как метода управления маркетингом на предприятиях**

Сипливая Зинаида Геннадиевна

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Краснодар 2006

Диссертация выполнена на кафедре мировой экономики Кубанского государственного университета

**Общая характеристика работы**

Актуальность темы исследования. Необходимость и желание использования лучших мировых, а не только отечественных достижений постепенно доходит и до российского бизнеса. Радикальная экономическая реформа, предусматривающая изменение форм собственности, право предприятий на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, в частности в определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, распределении прибыли (доходов) предприятий и возможность выхода на внешние рынки, необходимость подготовки к вступлению в ВТО, создают объективные экономические условия, и вызывает потребность применения новых подходов, инструментов, стилей и методов менеджмента в деятельности предприятий.

Бенчмаркинг как традиция транспортировать 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. Он стал новой философией бизнеса, проявляющееся на стыке менеджмента и маркетинга, внедрение которой в практику чрезвычайно благотворно отражалось на результатах деятельности компаний.

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

В условиях глобализации, предстоящее вступление в ВТО развитие рыночных отношений в России ставит перед экономической наукой и практиками целый ряд задач, без решения которых невозможно обеспечить заданных темпов роста экономики.

В этой связи исследование методологических подходов к эффективной организации бенчмаркинга и создание прикладных разработок, облегчающих его внедрение в деятельность отечественных предприятий, представляется своевременным и актуальным.

Степень разработанности проблемы. Современное состояние исследования проблем управления предприятий можно охарактеризовать как процесс интеграции воедино методов и подходов различных разделов управленческой науки — стратегического менеджмента, маркетинга, организации производства, финансового менеджмента, антикризисного управления, организационного проектирования, теории организации, управления персоналом, инновационного менеджмента, управления проектами, бизнес-инжиниринга, управления изменениями и др. для выработки оптимальных управленческих решений, обеспечивающих динамичный и эффективный переход предприятия в новое более совершенное состояние.

Формирование системы взглядов на современное управление предприятиями происходит на основе большого количества работ ученых и специалистов в различных областях менеджмента и маркетинга, в первую очередь, таких как М. Альберт, И. Анософф, Г. Армстронг, У. Бреддик, Н. Бондарь, Х. Виссема, О. Виханский, А. Градов, И. Герчикова, П. Друкер, Э. Коротков, М. Круглов, М. Мескон, Б. Мильнер, Г. Минцберг, А. Наумов, Ф. Тейлора, А. Томпсона, Ф. Хедоури.

Особенности формирования и практического применения комплекса маркетинга рассмотрели в многочисленных работах зарубежных и отечественных ученых и специалистов, таких как, Г. Азоев, И. Акулич, Г. Армстронг, В. Войленко, А. Воронов, В. Гончарук, А. Длигач, Ф. Катичев, Н. Писаренко, А. Ковалев, Ф. Котлер, Ф. де без Триас, В. Хруцкий, И. Корнеева и многие другие.

Развитию теоретических основ бенчмаркинга посвятили свои работы И. Арташина, И. Аренков, Е. Багиев, Н. Афанасьева, Г. Багиев, Г. Лейдиг, Ю. Воронов, Дж. Рос, Темплар Ричард, Е. Михайлова, Н. Моисеева, С. Пегасов, В. Уваров, В.Г. Федцов, В.В. Федцов, Ю. Фукулова, Х. Дж. Харрингстон, Жд. Харрингстон и др.

Недостаточная разработанность теоретических основ, проблем классификации видов и формирования организационно-методических аспектов системы бенчмаркинга предприятиями для обеспечения их эффективного развития в условиях рынка, наличие нерешенных и дискуссионных вопросов в данной области предопределили выбор темы, цели, задачи и содержание диссертационного исследования.

Объектом исследования являются организации, предприятия различных форм собственности и отраслей экономики.

Предметом исследования выступает организационно-экономические, управленческие отношения и процессы внутри хозяйственных организаций, возникающие при осуществлении ими маркетинговой деятельности.

Целью диссертационного исследования. Целью данной работы является разработка на основе исследования и совершенствования теоретических аспектов, организационно-методических основ процесса бенчмаркинга в области маркетинговой деятельности предприятий.

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

исследовать сущность, принципы, роль и место бенчмаркинга в системе эффективного управления предприятием;

выделить приоритетные признаки классификации его видов;

определить и обобщить подходы к формированию этапов бенчмаркинга;

обобщить и развить методические основы процесса бенчмаркинга;

исследовать тенденции формирования и применения бенчмаркинга в практике зарубежных и отечественных предприятий в современных условиях;

обобщить проблемы и возможности развития бенчмаркинга в области маркетинговой деятельности на отечественных предприятиях;

разработать регламенты по обеспечению организации процесса бенчмаркинга;

предложить модель процесса бенчмаркинга в области маркетинговой деятельности.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составили труды классиков экономической науки, фундаментальные работы ученых, раскрывающие проблемы управления предприятиями в условиях рынка, анализа и оценки маркетинговых систем управления, а также монографические и диссертационные работы, материалы научных конференций и другие источники по вопросам, имеющим непосредственное отношение к теме диссертации.

Методология диссертационного исследования базируется на принципах диалектической объективности, единства и различия, содержания и формы, позитивного и нормативного подходов, а также индуктивного и дедуктивного методов исследования. При проведении исследования применялись методы системного, ситуационного, концептуального подходов и материалистической диалектики, приемы трансформации, экономического анализа и синтеза, структурного и экономико-математического моделирования, другие экономические и общенаучные методы.

Информационно-эмпирическую базу исследования составляют материалы, содержащиеся в публикациях российских и зарубежных экономистов, научно-практических конференций, симпозиумов, семинаров по фундаментальным проблемам функционирования и развития промышленных предприятий, статьи и научные отчеты ведущих научно-исследовательских центров.

Эмпирическую основу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, регулирующие процессы ведения хозяйственной деятельности, первичные документы обследованных предприятий. Практическую основу работы, составили результаты научных социологических исследований автора.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования состоит в обосновании определяющей роли развития организационного метода менеджмента - бенчмаркинга, как фактора постоянного обеспечения повышения результативности и устойчивости деятельности предприятия в современных рыночных условиях хозяйствования.

Проведенное исследование позволило сформировать основные положения, выносимые на защиту:

1. Ускорение процессов глобализации экономики и интеграции страны в мировое хозяйство, усиление конкуренции требует систематического поиска новых возможностей обеспечения конкурентоспособности предприятий с учетом мирохозяйственных тенденций, лучшего опыта и разработки на их основе организационно-методических и практических рекомендаций по постоянному поиску и обеспечению предприятий элементами превосходства и целенаправленному их внедрению в практику их работы на всех участках деятельности..

2. Повысить эффективность маркетинговой деятельности предприятия позволяет управление, основанное на бенчмаркинге, суть которого состоит в совокупности подходов, приёмов, правил, средств и инструментов взаимодействия и сравнения с объектами внутренней или внешней среды предприятия и целенаправленного воздействия на персонал, его функции и практические навыки для улучшения их результативности или качества.

3. Существующее множество в теории и практике управления 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. Тенденция к росту числа и разнообразия видов бенчмаркинга требует упорядочения всей их совокупности путем классификации и оценки по определенным критериям. Оптимально в практике управления на любом иерархическом уровне предприятия одновременно применяют различные виды бенчмаркинга и их сочетания (комбинации), поскольку все они органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии и совершенствовании.

4. Предпосылкой оптимального использования бенчмаркинга является выбор его принципов, детализированное и систематическое документирование всех сведений по анализу превосходства и новых идей в различных областях деятельности предприятий и, прежде всего в маркетинговой. Важным этапом обеспечения эффективного процесса бенчмаркинга является методическое сопровождение. Комплексная методика аудита маркетинга обеспечивает согласованность деятельности подразделений предприятия, составляя информационную основу для планирования процесса бенчмаркинга, выявляя лучшие элементы превосходства внутри предприятия, его проблемные зоны, требующие первоочередного усовершенствования, и предполагает в первую очередь разработку методических аспектов количественной оценки достигнутого уровня развития маркетинга.

5.Основой модели процесса бенчмаркинга в области маркетинга предприятия является установление и обоснование области исследования, выбор субъектов и объектов улучшения, оказывающих наибольшее воздействие на уровень конкурентоспособности, систематическое проведение аудита маркетинговой деятельности, осуществление планирования и реализации процесса бенчмаркинга с разработкой соответствующих систем мотивации, контроля и обучения персонала на базе современных информационных моделей.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании теоретических и практических направлений развития бенчмаркинга на предприятиях и выработке практических рекомендаций по повышению эффективности их применения в маркетинговой деятельности.

Основные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

уточнено содержание понятия бенчмаркинга как разновидности организационных методов, совокупности подходов, приёмов, правил, средств и инструментов взаимодействия и сравнения с объектами внутренней или внешней среды предприятия и целенаправленного воздействия на персонал, его функции и практические навыки для улучшения их результативности или качества с учётом элементов превосходства;

обобщены и систематизированы признаки классификации видов бенчмаркинга в зависимости от уровня управления (стратегического, оперативного, операционного), направленности на внешнюю и внутреннюю среду, объекта сравнения и исследования;

расширен перечень принципов бенчмаркинга, который предложено дополнить такими принципами, как оптимальность, автономность, прозрачность и обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей предприятия.

предложен авторский подход в частности к формированию организационно - методических основ бенчмаркинга, методика аудита маркетинга, как определяющего звена и основы его информационной базы, содержащая характеристику этапов его проведения, методику оценки эффективности маркетинговой системы предприятия;

разработана модель процесса бенчмаркинга, включающая проведение аудита маркетингового потенциала предприятия, установление области исследования, выбор субъектов, регламентацию процесса его проведения и утверждение формы представления результатов, планирование процесса, сбор и анализ информации, разработку планов целенаправленного внедрения элементов превосходства в практику работы, систем обучения персонала, мотивации и контроля.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы работы расширяют и систематизируют знания в области процесса бенчмаркинга. Теоретический материал диссертации может быть использован для развития ряда учебных курсов: "Маркетинг", "Основы менеджмента", "Организация коммерческой деятельности", и "Экономика предприятия" и др. Научные положения, сформированные в диссертационном исследовании, являются базой для дальнейших научно-практических разработок в области совершенствования технологии процесса бенчмаркинга в области маркетинга и менеджмента в современной ситуации.

Практическая значимость результатов диссертации заключается в уточнении теоретических аспектов и разработке организационно-методических рекомендаций по внедрению и использованию современных приемов бенчмаркинга в условиях хозяйствования российских предприятий. Реализация предложений по их развитию позволит повысить эффективность управления, обеспечить оптимальную взаимосвязь стратегических и практических целей и планов в системе управления предприятия, довести до оптимального уровня производительность труда персонала и использование всех видов ресурсов, скоординировать и направить работу подразделений на приоритетное достижение целей предприятия, обеспечить оперативность принятия решений, удовлетворенность трудом.

Апробация и внедрение результатов исследований. Основные положения, выводы и рекомендации автора, изложенные в диссертации, использовались автором в процессе преподавательской деятельности в Краснодарском филиале Российского государственного торгово-экономического университета и при проведении исследовательской и консалтинговой деятельности на предприятиях Краснодарского края различных отраслей.

Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на научных и научно-практических конференциях в 2003– 2006 гг. в г. Краснодаре и г. Сочи.

Отдельные рекомендации автора приняты к рассмотрению на предприятиях г. Краснодара.

Публикации. Результаты работы нашли отражение в 8 публикациях общим объемом 2,5 печатных листа.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав и заключения, списка использованной литературы и приложений, содержит 15 таблиц, 11 рисунков, 2 приложения, список использованной литературы включает 151 наименование.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность, теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования, его цель и задачи, предмет и объект исследования, определяются степень разработанности проблемы, теоретическая и методологическая основы, выделяются основные положения, выносимые на защиту, научная новизна и практическая значимость.

Первая глава диссертации «Теоретические основы бенчмаркинга» посвящена развитию понятийного аппарата бенчмаркинга, диалектики его видов, принципов и технологии процесса его реализации в современных условиях хозяйствования на микроуровне. Анализ существующих подходов к определению сущности бенчмаркинга в различных областях деятельности привел нас к пониманию его как организационного метода управления, совокупности приемов, способов усовершенствования как самой системы, причем любого уровня, так и отдельных ее элементов, связей и внешних по отношению к ней факторов (связей, коммуникаций, элементов). С этих системных позиций следует определять и все виды бенчмаркинга: внешнего, глобального, национального, отраслевого, конкурентного, партнёрского и внутреннего, бенчмаркинга процесса, функций, проекта и других.

Как показало исследование теоретических основ бенчмаркинга, следует различать сущность и проявления данного понятия. Причем сущность бенчмаркинга, предлагается учёными и практиками определять неоднозначно и как концепцию, и как процесс, и как функцию (особый вид деятельности), инструмент, способ оценки стратегий, целей работы.

Учитывая, что бенчмаркинг – это, прежде всего способ взаимодействия и воздействия одновременно, нам представляется, что его следует определить, как разновидность организационных методов, совокупность или системы подходов, приёмов, правил, средств и инструментов взаимодействия с объектами внутренней или внешней среды предприятия и целенаправленного воздействия на персонал фирмы, его функции и практические навыки для улучшения их результативности или качества с учётом элементов превосходства;

Существующие множественность толкования сущности бенчмаркинга и разные подходы к определению и классификации его видов, объектов анализа усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. В работе сделана попытка упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям, авторский вариант которой приведён на рисунке 1. Обычно в практике управления одновременно применяют различные виды бенчмаркинга или их сочетания (комбинации).

Попытка сравнить отдельные виды по таким критериям как длительность цикла, возможные партнеры — эталоны, предполагаемые результаты предпринята нами в таблице 1.

Как и любая другая деятельность, бенчмаркинг осуществляется 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 обеспечивает успех, несоблюдение может привести к серьёзным неудачам и убыткам. На сегодняшний день нет однозначного подхода к их комбинации, что затрудняет формирование его организационно-методических основ.

Прежде всего, к основным принципам бенчмаркинга, как одного из важнейших методов управления, на наш взгляд, можно отнести следующие: научность в сочетании с элементами искусства, целенаправленность, специализация в сочетании с универсальностью, последовательность, непрерывность, вариантность, концентрация на качестве, ориентацию на потребителя. По нашему мнению, принципы бенчмаркинга, с целью повышения его результативности, должны быть дополнены оптимальностью, автономностью, прозрачностью и систематическим проведением внутреннего бенчмаркинга. А хорошо зарекомендовавший себя, принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками применительно к данному понятию может быть расширен “со всеми участниками бизнеса, коллегами или партнёрами, связанными социально-экономическими отношениями”, поскольку процесс бенчмаркинга, требует поиска элементов превосходства, постоянно увеличивая круг объектов анализа.

Виды бенчмаркинга

глобальный

Внешний

Внутренний

процесса

Комбинированный

общий

отраслевой

внутриотраслевой

ассоциативный

конкурентный

партнёрский

имиджа

уровня обслуживания клиентов

функциональный

проекта

стратегий, целей

функций

технологии

операции

качества продукта, услуги

характеристики

затрат

Стратегический

Оперативный

Операционный

Рисунок 1 — Классификация видов бенчмаркинга[[1]](#footnote-1)

Таблица 1 — Сравнение различных видов бенчмаркинга[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид бенчмаркинга | Длительность цикла | Партнеры по бенчмаркингу | Результаты |
| Внутренний | 2-4 месяца | Внутри организации, (подразделения, сотрудники) | Значительные улучшения качества робот (услуг), снижение затрат |
| Внешний конкурентный | 3-12 месяцев | Нет | Лучше, чем у конкурентов |
| Внешний партнёрский | 3-12 месяцев | Партнёры по бизнесу | Лучше, чем у партнёров |
| Внешний внутриотраслевой | 3-14 месяцев | В отрасли | Творческий прорыв |
| Внешний межотраслевой, глобальной | 3-24 месяца | Любые предприятия любой отрасли мировой экономики | Лучший в своем классе |
| Комбинированный | 6-24 месяца | Любые | Генерирование маркетингового разрыва |

По данным исследований, 63 процента компаний малого и среднего бизнеса Европы вовлечены в процесс эталонного сопоставления, в то время как 37 процентов респондентов никогда не использовали такого метода. Позиция большинства российских предпринимателей сегодня ещё более печальна. Исследованные нами предприятия города Краснодара (ООО "Альто-Трединг Ко", ЗАО "Александрия", ООО "Компания КМ", ООО "Кубаньстройагро", ООО "НИИССагропродукт", ЗАО "ТелеросКубаньЭлектросвязь" и ряд других в той или иной степени применяют бенчмаркинг, однако процесс его применения не формализован. В таблице 2 приведена структура средних затрат на разработку и внедрение подобного оргпроекта.

Таблица 2 — Структура средних затрат на разработку и внедрение организационного проекта[[3]](#footnote-3)

|  |  |
| --- | --- |
| Этап разработки оргпроекта | Удельный вес затрат, % к итогу |
| Составление дерева целей | — |
| Предпроектная подготовка | 10 |
| Разработка мероприятий, документации и их согласование | 35 |
| Организационный этап | 30 |
| Внедрение проекта | 25 |
| Весь оргпроект | 100 |

Как показывает, практический опыт за два десятка лет существования данного метода, сформировался стандарт технологии его применения, показатели, используемые для эталонного сопоставления на малых и средних предприятиях (таблица 3) и применяемые индикаторы конкурентного сравнения или ключевые факторы успеха (таблица 4).

Однако, применительно к маркетинговой деятельности, как наиболее значимой и проблемной для отечественных предприятий, мы обоснованно предполагаем его нарушить и начать процесс бенчмаркинга с аудита маркетинга. Поскольку, не освоив азы аудита собственной деятельности нельзя научиться анализировать элементы превосходства других.

При этом на его подготовительном этапе определяют сущность и назначение аудита. Формируют внутренний комитет по бенчмаркингу или группу – так называемый “коллективный орган анализа и планирования”. Устанавливают основные проблемные поля, или «зоны зависимости» предприятия, подходы к оценке эффективности, базовые методы выявления ошибок и слабых сторон в деятельности. Выявляются ситуации, требующие проведения аудита, возможности для улучшения или сдерживающие процесс улучшения. Оценивается целесообразность комплексного аудита. Определяют цели и задачи аудита, форму проведения: внешний и внутренний аудит, самоаудит, сравнительный анализ достоинств и недостатков обоих подходов. Выбирают подход к проведению аудита: самостоятельно или с помощью сторонних организации, а также систему контроля процесса (частичный и комплексный, экспресс-аудит), оценивают результаты.

Таблица 3 – Показатели, предпочитаемые для эталонного сопоставления на малых и средних предприятиях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель / объект  эталонного сопоставления | % компаний, использующих этот показатель | % компаний, считающих этот показатель эффективным |
| Финансовые показатели | 42 | 74 |
| Удовлетворенность потребителей | 40 | 95 |
| Качество продукции/услуг | 39 | 92 |
| Маркетинговая информация | 31 | 81 |
| Обучение работников | 31 | 87 |
| Инновации продуктов/услуг | 26 | 85 |
| Коммуникации | 24 | 96 |
| Удовлетворенность работников | 22 | 86 |
| Отношение к качеству | 21 | 90 |
| Инновации процессов | 21 | 86 |
| Командный дух | 19 | 89 |
| Уровень стрессов | 10 | 90 |
| Другое | 2 | - |
| Ни один из указанных | 37 | - |

Таблица 4 – Индикаторы конкурентного сравнения (ключевые факторы

успеха) для малых и средних предприятий[[4]](#footnote-4)

|  |  |
| --- | --- |
| Индикатор | Вес в конкурентной борьбе, % |
| Цена | 62 |
| Качество | 55 |
| Забота о клиентах и сервис | 2 |
| Обратная связь с потребителем | 49 |
| Доставка | 29 |
| Разнообразие продукции | 27 |
| Новые продукты и услуги | 30 |

Во второй главе работы "Исследование организационно-методических аспектов бенчмаркинга в маркетинговой деятельности предприятия" проведён анализ организационно-методических аспектов процесса бенчмаркинга, аудита маркетинга в частности, как определяющего звена процесса бенчмаркинга, его информационной основы.

По результатам анализа предлагается авторский подход к его организации и методика оценки эффективности системы маркетинга предприятия, базирующаяся на элементах бенчмаркинга.

При выборе оптимальной методики реализации каждого этапа бенчмаркинга предприятиям следует использовать и новые технологии в области исследования систем управления в целом, например предлагаемых в работах Г. Азоева, Н. Афанасьевой, Г. Багиева, В.А. Долятовского, В.Н. Долятовской, А. Игнатьевой, Э. Короткова, М. Максимцова и каждый раз при этом адаптировать их к специфике предприятия, особенностям формирования информационного обеспечения маркетинговых решений.

При реализации бенчмаркинговой стратегии внутренний аудит рекомендуем регламентировать. Для разработки подобного рода регламентов могут быть использованы уже имеющиеся методики, ряд который успешно опробован в практике отечественных предприятий. Однако все они имеют не только преимущества, но и целый ряд недостатков, к примеру, использование инструментов, требующих значительных временных затрат или крайне высокой квалификации персонала, большего объема информации. Нам представляется более приемлемым применительно к особенностям хозяйствования отечественных предприятий аудит проводить на базе методики, предложенной Ф. Котлером, в которой предполагается оценка эффективности маркетинга по основным составляющим маркетинговой ориентации, дополненными нами отдельными уточняющими вопросами, учитывающими необходимость применения бенчмаркинга.

Суть методики состоит в том, что эффективность системы маркетинга оценивается с помощью опросных листов, содержащих перечень вопросов сгруппированных по пяти составляющим маркетинговой деятельности: направленность на покупателя, организация маркетинга, информационное обеспечение, стратегическая ориентация и операционная эффективность; и шкалу с оценками каждого вопроса и общей эффективности системы маркетинга предприятия.

Для удобства полученные данные предлагается систематизировать по тем же составляющим, например в таблице 5. представлены средние оценки 20 исследуемых предприятий ряда отраслей Краснодарского края, в целом свидетельствующие об их низком маркетинговом потенциале.

Как показали результаты исследования, российским предприятиям в нынешних условиях хозяйствования крайне необходимо систематическое проведение аудита маркетинга для выявления основных проблем и направлений его совершенствования. Предлагаемая методика — один из инструментов его проведения, является неотъемлемой и основополагающей частью механизма реализации процесса бенчмаркинга, адаптированной к условиям функционирования отечественных предприятий.

При чём, заключительным этапом аудита маркетинга является составление отчета по его результатам с соответствующими выводами или планов-сценариев. Результаты аудита маркетинга – это основополагающие выводы, которые могут и должны послужить поводом к определению дальнейших направлений развития маркетинговой деятельности и всего бизнеса в целом.

Исследуя определенные механизмы и модели, имеющиеся в зарубежном менеджменте, ориентированные на данный процесс, адекватные разным типам общественных систем, в работе предложена авторская модель процесса бенчмаркинга (рисунок 2) и модель информационной обеспеченности процесса бенчмаркинга (рисунок 3).

Однако доведение до регулярного практического использования лучшего опыта требует конкретизации данных механизмов. Нам представляется, что предложенные модели и методики, регламентирующие его процесс в области маркетинговой деятельности предприятий, представляют определенный шаг в данном направлении.

Таблица 5 — Оценка эффективности системы маркетинга[[5]](#footnote-5)

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень вопросов | Балл |
| Направленность на покупателя | |
| 1. Понимает ли руководство, опираясь на опыт фирм - эталонов важность удовлетворения потребностей потребителей? | 2 |
| 2. Разрабатывает ли руководство различные предложения, планы маркетинга и рекламные кампании для разных сегментов рынка? | 0 |
| 3. Используются ли предприятием меры по стимулированию сбыта, с учётом эталонных приёмов? | 1 |
| 4. Организовано ли на предприятии сервисное облуживание? | 2 |
| 5. Планируя бизнес, принимает ли руководство во внимание всю маркетинговую систему (поставщиков, каналы распределения, конкурентов, покупателей, внешнюю среду) в целом? | 0 |
| Организация маркетинга | |
| 6. Высоки ли маркетинговая интеграция и контроль над основными маркетинговыми функциями в компании? | 1 |
| 7. Хорошо ли согласована работа между сотрудниками различных отделов предприятия (администрация, отдел продаж, отдел маркетинговых исследований, рекламы, технический отдел и т.п.), занимающимися маркетингом? | 1 |
| 8. Насколько высок уровень сотрудников, выполняющих маркетинговые функции? | 1 |
| 9. Как организован процесс разработки маркетинговых мероприятий? | 1 |
| Информационное обеспечение | |
| 10. Хорошо ли организована система маркетинговой информации? | 1 |
| 11. Когда в последний раз проводилось исследование качества применяемых инструментов и методов формирования информационной базы? | 1 |
| 12. Хорошо ли руководство знакомо с потенциалом сбыта и прибыльностью различных сегментов рынка, покупателей, территорий, видов услуг, каналов и объемов потребления? | 1 |
| 13. Проводится ли анализ эффективности издержек для различных уровней и типов затрат маркетинга? | 1 |
| Стратегическая ориентация | |
| 14. В какой степени проводится маркетинговое планирование? | 1 |
| 15. Достаточно ли внимания при маркетинговом планировании уделяется применяемым инструментам и методам (бенчмаркингу в частности)? | 2 |
| 16. Какое впечатление производит текущая маркетинговая стратегия? | 0 |
| 17. В какой степени учитываются улучшения, основанные на эталонном опыте? | 1 |
| Оперативная эффективность | |
| 18. Эффективно ли руководство распределяет свои маркетинговые ресурсы? | 1 |
| 19. Способно ли руководство быстро и незамедлительно отреагировать на обнаруженные возможности улучшать ситуации, процессы, характеристики, функции? | 1 |
| 20. Высока ли эффективность маркетинговых мероприятий? | 0 |
| Общее количество баллов | 19 |

УСТАНОВЛЕНИЕ ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Локальный аудит

Исследуются отдельные элементы системы или их группы, проекты

Глобальный аудит

Исследуется вся система управления

ВЫБОР СУБЪЕКТОВ

Внешние специалисты

Руководители отделов и подразделений

Группа специалистов

Самоанализ

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА

Установление сроков подготовки отчета

Форматы документов

Информационная база

Длительность и частота проведения

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА

Анализ официальных документов

Показатели, критерии, подходы

Анкеты, интервью, эксперимент

Открытые или закрытые вопросы

ФОРМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА

Экспресс

SWOT-анализ

Планы-сценарии

Аудиторское заключение

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЕНЧМАРКЕТИНГА

Разработка плана определения и сбора данных

Выявление партнеров по анализу превосходства

Определение объекта анализа превосходства

СБОР ИНФОРМАЦИИ

Внутренних данных

Внешних данных

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Выявление недостатков и возможностей их устранения

Наблюдение за факторами влияния

Контроль качества

Упорядочение данных

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ

ПРЕВОСХОДСТВА В ПРАКТИКУ РАБОТЫ

Обучение персонала, координация общей деятельности по внедрению элементов

Разработка планов внедрения, систем мотивации и контроля

Объекты  
  
аудита  
  
маркетинга

обратная связь

обратная связь

Рисунок 2 — Модель процесса бенчмаркинга в области маркетинга[[6]](#footnote-6)

Информационные ценности и навыки работы с информацией

Методы управления информационными потоками

Методы внедрения информационных технологий

Информационная обеспеченность

Выявление информации

Сбор информации

Группировка и обработка

информации

Анализ информации

Хранение информации

Унификация информации

Обеспечение безопасности информации

Готовность к будущему

Обмен ценностями и навыками

Прозрачность ИП

Контроль ИП

Четкость ИП

Единство ИП

ИТ для поддержки

управления

ИТ для сбора идей хранения инноваций

ИТ для поддержания и

совершенствования

бизнес процессов

ИТ для принятия решений

Рисунок 3 - Модель информационной обеспеченности процесса

бенчмаркинга[[7]](#footnote-7)

Проведенные исследования выявили, что изменение характера современного управления предполагает постоянную модификацию процессов деятельности предприятия и в первую очередь маркетинговой.

В связи, с чем особую актуальность приобретает бенчмаркинг – метод, при котором, проанализировав деятельность других компаний, нужно выбрать такие элементы «чужих» процессов, которые будут востребованы на конкретном предприятии. К внедрению этих элементов необходимо подключить сотрудников компании, предварительно объяснив им, для чего они нужны.

Со временем бенчмаркинг должен стать не разовым мероприятием по улучшению процессов, а постоянной управленческой процедурой, методом непрерывного улучшения любой деятельности предприятия.

Рекомендуется при внедрении бенчмаркинга, помимо необходимости осуществить проект по анализу превосходства планомерно и шаг за шагом, также обязательно соблюдать следующие правила:

ход проекта регламентируется;

руководители предприятия принимают непосредственное участие в координации проекта;

сотрудники информируются: о целях и необходимости проекта, до них доведены их новые показатели работы и создана современная модель информационной обеспеченности процесса, проведено их обучение;

рабочая программа должна иметь простую и понятную структуру;

система контроля и стимулирования персонала должна быть адекватной целям проекта.

Несмотря на то, что бенчмаркинг как современный метод управления в принципе выгоден, но иногда требуется изменение структуры, обязанностей работников, а не только разработки новых регламентов и моделей.

В связи с этим представляется логичным формирование и введение новых понятий "коллективный орган развития — внутренний комитет по бенчмаркингу" и "коллективный метод организационного планирования — бенчмаркинг", разработка систем мотивации и контроля, обеспечивающих именно целенаправленное внедрение и поиск элементов превосходства в практику работы отечественных предприятий промышленности.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы, вытекающие из логики и результатов исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Сипливая З.Г. К вопросу о формировании коммуникационной политики фирмы на основе методов маркетинга //Научно-практическая конференция РГТЭУ Краснодар – 2003 - 0,1 п.л.

Сипливая З.Г. Использование маркетинга в коммерческой деятельности предприятия с целью создания конкурентных преимуществ на рынке//Научно-практическая конференция РГТЭУ Краснодар – 2003 - 0,1 п.л.

Сипливая З.Г., Молочников Н. Оценка эффективности маркетинга с использованием инструментов прикладной социологии //Успехи современного естествознания - №10, 2003 - 0,1 п.л.

Сипливая З.Г. Проблема выбора инструментария бенчмаркинга. Материалы научно-практической конференции “Методы повышения конкурентоспособности. Современная практика менеджмента качества”. 10-11 ноября 2005 г. // Кубанское качество №6, 2005 - 0,1 п.л.

Клеймёнова Г.В., Сипливая З.Г. Бенчмаркинг в системе управления предприятием: сущность, виды, принципы, этапы проектирования // КубГУ, 2005 - 1,68 п. л./1,0 авт.

Сипливая З.Г. Бенчмаркинг на службе развития российского бизнеса // Международная научно-практическая конференция “Инновационная экономика в зеркале устойчивого развития”, г. Краснодар, 2006 - 0,1 п.л.

Клеймёнова Г.В., Сипливая З.Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // Финансы и кредит. №33, 2006 - 0,8 п.л./0,5 авт.

Клеймёнова Г.В., Сипливая З.Г. Совершенствование деятельности предприятий методом бенчмаркинга // Известия Высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. Специальный выпуск. 2006 - 0,8 п.л./ 0,5 авт.

1. Составлена автором [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлена автором на основе публикаций Х. Дж. Харрингстона, Дж.С. Харрингстона [↑](#footnote-ref-2)
3. Составлена автором [↑](#footnote-ref-3)
4. Таблицы 3 и 4 Составлены автором на основе публикаций сайтов Интернета http://www.systenicorp.com/benchmarx и http://www.inventech.ru/lib/manegement [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлена автором на основе публикаций Ф. Котлера [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено автором [↑](#footnote-ref-6)
7. Составлена автором [↑](#footnote-ref-7)