

Содержание:

Введение

В наше время бенчмаркинг является самым популярным и эффективным методом для улучшения собственного бизнеса. Бенчмаркинг – это важный инструмент для совершенствования бизнеса, который помогает оценить и изучить услуги, опыт и менеджмент компании конкурента или компании лидера.

Некоторые маркетологи определяют бенчмаркетинг как бесконечный процесс сравнения предоставляемых услуг, продукции и полученного опыта своей компании с компаниями конкурентами и лидирующими компаниями. Главной особенностью бенчмаркинга является ориентирование на самую лучшую практику компаний. Опираясь на лучшую практику компаний можно достичь не только уровня своего конкурента, но и опередить его.

Бенчмаркинг используют в совершенно разных направлениях. Его используют при создании стратегий, операций и координационных функций. Бенчмаркинг анализируют как метод оценки цели и стратегии работы в сравнении с учреждениями-лидерами, для гарантирования продолжительного нахождения на рынке. Бенчмаркинг используется в логистике, для выявления трудностей в логистических системах. Таким образом, польза бенчмаркинга заключается в том, что он позволяет маркетинговым и производственным функциям быть более управляемыми, когда на собственном учреждении изучаются и вводятся оптимальные способы и технологии других учреждений. С помощью бенчмаркинга можно обнаружить то, что именно другие учреждения делают лучше.

Целью курсовой работы является исследование бенчмаркетинга как инструмента исследования конкурентной сферы зарубежного рынка

Благодаря использованию бенчмаркинга можно создать свою команду внутренних консультантов. Также бенчмаркинг позволяет создать основание для последующего улучшения своего бизнеса.

Задачами курсовой работы является исследование таких вопросов как: понятие, основные цели, основные задачи, процессы, этапы, факторы бенчмаркинга.

Такой метод, как бенчмаркинг уже давно занял прочную позицию в российской экономике. Бенчмаркинг помогает многим российским компаниям в улучшении менеджмента и в укреплении конкурентоспособности.

Глава 1. Понятие, задачи и цели бенчмаркинга

1.1 Понятие и виды бенчмаркинга

Что же такое бенчмаркинг? Бенчмаркинг – это метод поиска, оценки и изучения услуг, товаров, опыта и менеджмента той компании, которая является настоящим лидером в своём деле. Бенчмаркинг используется для улучшения дел собственной компании. Но, как и когда появилось такое понятие как бенчмаркинг? Именно в 1972 году появилось такое понятие как бенчмаркинг. Всё началось с того, что консалтинговая и исследовательская организация PIMS, находящаяся в США, определила, что для того, чтобы найти действенное решение, следует знать опыт тех учреждений, которые успешны в таких же условиях. Уже в 1979 году компания Хегох, также находящаяся в США, немедленно занялась осуществлением проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности». Проект «Бенчмаркинг конкурентоспособности» был создан с целью анализа расходов и качества своих товаров по сравнению с расходами и качеством японских товаров. Данный проект стал колоссальным успехом для компании Хегох.

Какой является основной целью бенчмаркинга? Основной целью бенчмаркинга является точное установление предполагаемого успеха бизнеса, основываясь на исследованиях. Он позволяет выяснить расхождение между текущей деятельностью и наилучшей практикой, для того чтобы узнать и ликвидировать причины, которые мешают бизнес целям. Бенчмаркинг реализуется в границах определённого анализа. Бенчмаркинг не является чем-то новым для многих учреждений, но зато он является наиболее урегулированным и детальным методом, чем приём конкурентного анализа. Не смотря на то, что он не является чем-то новым, он пользуется популярностью. Эта популярность объясняется тем, что бенчмаркинг не сложен для внедрения и не требует значительных затрат. Благодаря бенчмаркингу можно повысить конкурентоспособность продукта, поэтому выбрав метод бенчмаркинга, является удачным решением для бизнеса.

Бенчмаркинг используют в совершенно разных направлениях:

- бенчмаркинг используется при создании стратегий, операций и координационных функций;
- бенчмаркинг анализируют как метод оценки цели и стратегии работы в сравнении с учреждениями-лидерами, для гарантирования продолжительного нахождения на рынке;
- бенчмаркинг используется в логистике, для выявления трудностей в логистических системах.

Следуя из анализа бенчмаркинга, можно сделать вывод, что бенчмаркинг можно расценивать как течение маркетинговых исследований. Таким образом, польза бенчмаркинга заключается в том, что он позволяет маркетинговым и производственным функциям быть более управляемыми, когда на собственном учреждении изучаются и вводятся оптимальные способы и технологии других учреждений. С помощью бенчмаркинга можно обнаружить то, что именно другие учреждения делают лучше. Не стоит забывать, что бенчмаркинг – это не временный процесс, а непрерывный процесс, в который входит не только исследование итогов деятельности, но и самих процессов.

Исходя из этого, бенчмаркинг можно обусловить как:

- 1) способ анализа преобладания и анализа конкурентных превосходств партнёров и соперников, в целях исследования и применения наилучшего, для того, чтобы своему бизнесу быть ещё лучше;
- 2) изучение техники процессов и способов организации изготовления продукции на наилучших учреждениях партнёров и соперников для улучшения собственного бизнеса;
- 3) функция рекламной деятельности.

Следует понимать отличие между бенчмаркингом результатов и бенчмаркингом процессов, ведь бенчмаркинг результата – это только сопоставление показателей, в то время как настоящее предопределение бенчмаркинга – это внедрение в процессы, которые скрываются за итогами. Также предопределение бенчмаркинга – это определение причин отличий в показателях деятельности и заимствование идей самых успешных практик.

Бенчмаркинг делится на несколько видов:

- Общий бенчмаркинг, который нацелен на исследование процессов фирм, которые будут самыми эффективными. Это метод можно использовать для сравнения противоположных учреждений. Иногда возникают трудности в реализации данного метода. Трудности возникают из-за того, что данный метод нуждается в концептуальном анализе всего процесса сравнения.

- Функциональный бенчмаркинг, который предлагает сравнение себя с лидерами. Функциональный бенчмаркинг используют фирмы для обучения по примеру разных видов деятельности. В данном случае, чаще всего партнерами становятся учреждения, у которых есть похожие характеристики. Партнёры практически всегда готовы поучаствовать в исследованиях. Также они практически всегда готовы дать нужную информацию.

- Конкурентный бенчмаркинг, который предлагает использование сравнение своей фирмы с фирмами конкурентов. Главной целью является сравнение с теми фирмами, которые работают на одинаковых рынках. При специальных условиях можно будет рассчитывать на получение нужной информации. Главные конкуренты могут помешать нахождению нужной информации, используя конкурентную контрразведку.

-Внутренний бенчмаркинг, который нацелен на проведение бенчмаркинга своего бизнеса и своих филиалов. При этом они могут находиться в совершенно разных местах. Благодаря этому методу можно легко получить нужную внутреннюю информацию. Главной целью внутреннего бенчмаркинга является изучение эффективности учреждения изнутри. Это позволяет обмениваться приобретённым опытом внутри учреждения. Главным недостатком этого метода, является, то, что если не воспользоваться конечными итогами для внешнего бенчмаркинга, то учреждения начинают уделять чрезмерное внимание только внутреннему процессу своего учреждения.

Подводя итоги, ещё нет причин прогнозировать упадок бенчмаркинга.

Бенчмаркинг прошёл через многие современные тенденции в маркетинге. Он пережил все современные тенденции в маркетинге, благодаря тому, что он лёгок для понимания. Бенчмаркинг также основывается на многосторонних навыках эффективного менеджмента, тесно связанного с коллективной работой. Также для детального планирования и внедрения бенчмаркинга потребуется немало времени, но потраченное время на планирование и внедрение принесёт большие плоды.

1.2 Этапы развития бенчмаркинга

У бенчмаркинга нет единой методики. Именно поэтому EBF решило создать единый метод выполнения бенчмаркинга. Почему EBF решило создать единый метод? EBF принял решение создать единый метод выполнения бенчмаркинга для того, чтобы повысить его эффект. Перед тем как создать единый метод, EBF рассмотрело несколько предполагаемых решений. В конечном итоге, EBF взял за фундамент модель делового совершенства EPQM. Многие учреждения пользуются разными методами для исследования успехов других учреждений.

В каждом методе есть 3 главных ступени:

- подготовка;
- получение информации;
- анализ полученной информации.

Эти ступени захватывают все этапы процесса бенчмаркинга. Переходя от фирмы к фирме, их количество может изменяться. Метод бенчмаркинга, который был основан американской компанией Хогох, не редко используется другими компаниями. Процесс Хегох имеет десять этапов. Команде из Alcoa понадобилась пару месяцев для исследования процессов Хегох. Их труды увенчались успехом и им удалось изготавит свой универсальный процесс, который состоит из шести этапов.

Этапы бенчмаркинга команды из Alcoa:

- принять решение, что именно нуждается в бенмаркинге;
- тщательно распланировать бенчмаркинг;
- понять свой бизнес;
- исследовать бизнес конкурентов;
- исследовать собранную информацию;
- воспользоваться найденной информацией.

В компании Ameritech есть свой процесс метода бенчмаркинга, который состоит из восьми этапов:

- выбрать определённую идею проекта;
- запланировать проект;
- изучить внутреннюю работу бизнеса;
- определиться с партнёром;
- изучить партнёра;
- сравнить свой бизнес с бизнесом партнёра;
- приступить к воплощению разработанных идей;
- повторно пройти по этапам.

В процессе развития методы бенчмаркинга прошли через разные тенденции. Первоначальное поколение понимало бенчмаркинг как перспективный анализ продукции. У первоначального поколения основной задачей бенчмаркинга являлось сопоставление своего продукта с продуктом соперника. Например, представители японских фирм наведывались в зарубежные фирмы, которые имели успех. Целью их визита являлось исследование работы производства.

Второе поколение бенчмаркинга было направлено на конкурентоспособность. Оно развивалось с 1979 года по 1986 год. Из-за того, что в 1979 году был зафиксирован спад доли учреждения Хегох на рынке копиров, поэтому Хегох организовало исследование продукции конкурентов. Благодаря исследованию, им удалось значительно повысить свою долю. После этого компания стала всегда сопоставлять себя с конкурентами.

С 1982 года появляется третье поколение. Третье поколение существовало до 1986 года. За этот период времени лидеры учреждений осознают, что проще исследовать учреждения за пределами их отрасли, чем исследовать своих соперников.

Четвёртое поколение было направлено на стратегию. В четвёртом поколении бенчмаркинг рассматривался как система, нацеленная на поиск альтернативы и на улучшения производства.

Пятое поколение уже рассматривается как глобальный метод, в целях создания будущих механизмов учреждений, которое нацелено на сотрудничество с зарубежными учреждениями.

Компания использует следующие критерии, чтобы решить, имеет ли какая-либо тема актуальность и ценность как предмет для бенчмаркинга:

- важна ли данная тема для наших потребителей;
- не противоречит ли данная тема нашей миссии, ценностям и убеждениям;
- отражает ли данная тема важнейшие потребности нашего бизнеса;
- имеет ли данная тема большое значение с точки зрения затрат или главных нефинансовых показателей;
- относится ли данная тема к сфере, в которой дополнительная информация может повлиять на планы и деятельность.

Ответственным является выбор организаций — объектов изучения. Он выполняется за 2 этапа. На первом этапе составляется расширенный список (в количестве 12-30) кандидатов для изучения. Основными критериями отбора являются общность характера и масштаба деятельности, более высокий уровень достижений. Источниками информации при составлении этого списка могут служить потребители, исследовательские и консалтинговые организации, торговые выставки, научные конференции, профессиональные и коммерческие издания, СМИ, эксперты, поставщики и др.

Ameritech использует следующие критерии для определения подходящих партнеров:

- компании, которые получили награды за качество или за работу;
- фирмы, занимающие высокие места в рейтинговых опросах отрасли;
- рассказы об успехах, публикуемые в периодических изданиях;
- почетные места, присуждаемые в деловых изданиях;
- компании с превосходными финансовыми результатами;
- отзывы внутренних и внешних экспертов, потребителей, поставщиков и деловых партнеров.

На втором этапе из расширенного списка отбирают 3-6 будущих партнеров по бенчмаркингу. Основными условиями попадания в эту группу являются наличие у организации интересного и полезного опыта и ее согласие поделиться им на взаимных условиях. Для этого отбора составляется короткая анкета-опросник и

предлагается потенциальному партнеру. Эти вопросы могут выясняться и в телефонном разговоре руководителей организаций. Ameritech на этом этапе использует следующие вопросы:

- благодаря каким процессам и результатам в сфере качества известна компания;
- что свидетельствует в пользу того, что партнер является лидером в сфере ваших интересов;
- каков уровень удовлетворенности потребителей;
- насколько компания прибыльна;
- какова доля компании на рынке;
- есть ли у компании заслуги, какие-либо технологические новшества в развитии отрасли.

Для отбора наиболее перспективных партнеров компания использует также набор критериев:

- 1) ориентация на качество
- 2) высокая репутация продуктов и услуг
- 3) ориентация на услуги
- 4) превосходное время цикла
- 5) 100 % надежность
- 6) ежегодный 25% рост сбыта
- 7) ежегодный 25% рост прибыли
- 8) более 20000 служащих

После того как план осуществлен, процессы, которые он затрагивал, должны быть измерены и проконтролированы, чтобы понять, идут ли они так, как ожидалось, или нужно вносить еще какие-то исправления. Последняя рекомендация из списка Ameritech также важна: бенчмаркинг информация часто представляет собой ценность для других подразделений организации, особенно в больших компаниях. В компании Alcoa команду, проводящую маркетинговое исследование, просят найти тех в компании, кто может извлечь выгоду из ее работы. Отдел качества

корпорации содержит бенчмаркингую базу данных, где содержатся темы и информация об организациях, которые были подвергнуты маркетинговому исследованию, производственные подразделения обобщают необходимую информацию и делятся ею.

Последняя ступень — это повторная проверка, новый процесс оценки. Это не контроль того, как сработал план, а начало нового процесса бенчмаркинга, который повторит все 8 ступеней.

Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов. Отраслевой анализ – первая ступень в разработке стратегии. Он включает в себя изучение степени и характера конкуренции, моделей поведения клиентов и их покупательной способности, моделей поведения поставщиков, барьеры входа в отрасль, угрозы замены продуктов и услуг. А также другие особенности. Отраслевой анализ дает материал для расчета потенциала прибыли в среднем по отрасли и помогает выявить причины превосходства некоторых компаний по сравнению с другими. Анализ конкуренции позволяет понять, какое внимание конкурент уделяет вашим направлениям бизнеса, то есть какой объем ресурсов он затрагивает на развитие данных направлений. определившись с отраслевым анализом и анализом конкурентов, приступают к этапу разработки стратегии.

Клиринговая палата в Хьюстоне предлагает своим членам следующие услуги:

- поиск «лучших методов»;
- помощь в осуществлении бенчмаркингвых проектов;
- образовательные курсы;
- методические указания, видеокассеты и информационные бюллетени.

Бенчмаркинг позволяет осуществлять следующие процессы:

- непрерывное улучшение всех процессов жизненного цикла продукции;
- определение областей, в которых улучшение качества принесет наиболее значимые результаты по ключевым вопросам бизнеса или отношений с заказчиком;
- установление стандартов там, где накоплен и определен наилучший опыт;
- определение лучших организаций, придерживающихся данных стандартов;

- адаптацию и применение полученных от таких подходов методов и опыта с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получения превосходства над ними.

Чтобы составить перечень процессов предприятия, можно воспользоваться избыточной моделью Международной клиринговой палаты по бенчмаркингу, которая классифицирует процессы по 13 направлениям, внутри которых выделены до 40 частных процессов:

- исследование рынка;
- разработка стратегии;
- разработка продукции (услуг);
- организация продаж;
- производство и поставка продукции;
- организация сервиса;
- обслуживание заказчика и выписка счетов;
- управление человеческими ресурсами;
- управление информационными ресурсами;
- управление финансовыми и материальными ресурсами;
- управление экологией;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями.

1.3 Цели и задачи проведения бенчмаркинга на предприятии

Основной целью бенчмаркинга является сопоставление результатов своего учреждения с результатами конкурентов. Также результаты сравниваются не только с результатами конкурентов, но и с результатами лучших фирм. Для

осуществления поставленных целей, прежде всего, изучаются конкретные задачи. С помощью образцового сравнения определяются конкретные задачи. Всего есть 6 видов конкретных задач, которые определяются с помощью образцового сравнения:

- узнать, насколько далеко опережает своё учреждение другие учреждения
- решить, насколько бы хотелось улучшить своё учреждение
- исследовать учреждения, которые являются лидерами
- исследовать опыт учреждений лидеров
- найти способ использования опыта учреждений лидеров на своём учреждении
- найти путь к учреждению лидеру

К главным нормам осуществления бенчмаркинга относятся:

- лидирующее место
- привлечение сотрудников
- принятие решений
- ориентирование на клиента
- особый подход
- ориентировочный подход
- постоянное стремление к лучшему

К главным видам бенчмаркинга относятся:

- всемирный бенчмаркинг
- внешний бенчмаркинг
- внутренний бенчмаркинг
- конкурентный бенчмаркинг
- стратегический бенчмаркинг

- всеобщий бенчмаркинг
- бенчмаркинг происходящих процессов

Предполагаемые итоги для компании:

- достичь высот и улучшить компании
- узнать место компании в бизнесе
- разработать стратегический план и получить преимущества
- детально узнать о процессах в компании

В бенчмаркинге делают акцент на следующее:

- 1) Взаимное отношение
- 2) Схожесть
- 3) Аутентичность
- 4) Переформатирование

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы. Например, одна из российских фирм несколько лет представляла традиционное натуральное хозяйство. С целью уменьшения потерь заводу понадобилась реструктурирование. Необходимо было найти решение, что оставить, а что убрать. Благодаря конкурентному бенчмаркингу это можно с лёгкостью решить.

Глава 2. Процесс бенчмаркинга

2.1 Факторы, определяющие процесс бенчмаркинга

По каким факторам можно узнать, что процесс бенчмаркинг будет успешным? Успех процесса бенчмаркинга можно узнать по двум факторам: субъективный и

объективный.

Объективные факторы состоят из четырёх ступеней:

- установить определённые грани
- распределить время
- сохранить качество продукции
- не превышать бюджет

Субъективные факторы состоят из шести ступеней:

- создать условия для сотрудничества
- настроиться на достижение поставленной цели
- понять важность качества продукции
- неординарный подход
- проявлять интерес

В бенчмаркинге также применяется анализ преобладания. Анализ преобладания - это рассмотрение функций компании изнутри, а именно рассмотрение внутренних функций компании. Концепция анализа преобладания – это главный помощник для поиска необходимой информации. Данный анализ необходим для улучшения компании.

Анализ преобладания имеет несколько целей:

- выяснить лучшее
- сделать анализ работы
- изучить недостающее
- ликвидировать недостатки
- найти мотивацию к улучшению

Основной фактор для увеличения результативности и стабильности работы индустриальной компании в нынешних рыночных условиях – это развитие

бенчмаркинга.

Сегодня отечественным компаниям предстоит формировать подобную концепцию маркетинга и менеджмента, выбирать подобные основы, приборы и способы управления, которые смогли бы гарантировать конкурентоспособность, защищенность в наружных и внутренних рынках и гармонизацию стереотипов концепций управления в канун вхождения России в ВТО. При этом, особенно важным считается изучение иностранного опыта бенчмаркинга, имеющих трудностей и способностей его приспособления только лишь к обстоятельствам отечественных компаний.

Существующие множество определений сущности бенчмаркинга и различные комбинации к систематизации его типов усложняют проблему выбора, которые станут наиболее результативны в постановлении определенных административных проблем.

В первую очередь, структура и сущность типов бенчмаркинга, применяемых в компании, находится в зависимости от степени управления, ориентированности в компонентах внутренней сферы. В практике управления используют разнообразные типы бенчмаркинга либо их сочетания (композиции). Обобщая и дополняя несколько порекомендованных в академической литературе дефиниций бенчмаркинга, предполагается, то, что его, возможно, установить как вариацию координационных способов маркетинга, комплекс либо концепцию раскладов, приёмов, законов, денег и приборов взаимодействия с предметами внутренней и наружной сферы компании.

Как и каждая иная работа, бенчмаркинг исполняется в согласовании с определёнными принципами, т.е. инструкциями. Они имеют все шансы являться едиными для всех типов. Выполнение основ гарантирует результат, а нарушение основ способно послужить причиной к сильным осечкам и потерям.

Прежде всего, к главным факторам бенчмаркинга, можно отнести такие основы, как высоконаучность в комбинации с компонентами художества, целеустремленность, квалификация в комбинации с универсальностью, очередность, непрерывность, многовариантность, сосредоточение в свойстве, направленность в покупателя. Популярные факторы бенчмаркинга обязаны быть дополнены оптимальностью, автономностью, прозрачностью и регулярным проведением внутреннего бенчмаркинга, позволяющими увеличивать способности компаний стремительно и высококачественно применять наилучший навык изнутри

и за пределами фирмы.

Многие маркетологи выделяют факторы, которые определяются с помощью образцового сравнения:

- узнать, насколько далеко опережает своё учреждение другие учреждения
- решить, насколько бы хотелось улучшить своё учреждение
- исследовать учреждения, которые являются лидерами
- исследовать опыт учреждений лидеров
- найти способ использования опыта учреждений лидеров на своём учреждении
- найти путь к учреждению лидеру

К главным факторам осуществления бенчмаркинга относятся:

- лидирующее место
- привлечение сотрудников
- принятие решений
- ориентирование на клиента
- особый подход
- ориентировочный подход
- постоянное стремление к лучшему

Виды бенчмаркинга:

- всемирный бенчмаркинг
- внешний бенчмаркинг
- внутренний бенчмаркинг
- конкурентный бенчмаркинг
- стратегический бенчмаркинг

- всеобщий бенчмаркинг
- бенчмаркинг происходящих процессов

Конечная цель для компании:

- достичь высот и улучшить компании
- узнать место компании в бизнесе
- разработать стратегический план и получить преимущества
- детально узнать о процессах в компании

В бенчмаркинге делают акцент на следующие факторы:

- 1) Взаимное отношение
- 2) Схожесть
- 3) Аутентичность
- 4) Переформатирование

2.2 Объекты и субъекты исследования

Учреждение само выбирает, что им исследовать. Учреждение берётся за анализ качества продукции, процессов, выбранной стратегии, услуг. У бенчмаркинга есть два объекта исследования: гипотетическая компания и реальная компания.

Реальная компания имеет два пункта:

- 1) Отбор компании для сравнения на основе использования стандартного отраслевого классификатора на уровне трёх четырёхзначных кодов
- 2) Производственные издержки сравниваются как минимум на уровне американского классификатора отраслевых кодов

Гипотетическая компания имеет два пункта:

- 1) Воплощает среднеотраслевые показатели или наилучшее достижение отрасли

2) Наиболее эффективен анализ гипотетической компании полностью аналогичного отраслевого профиля, построенная на средневзвешенных данных

В том случае, если разговор идёт о стратегии, необходимо узнать, какие условия более значимы для осуществления конкурентоспособных производств. Также следует определить аспекты измерения, обрисовывающие данные условия. Далее следует найти те способы, которые приведут к оптимальным итогам.

Существует три ключевых видов анализа:

-внутреннее исследование преимущества, а именно сопоставление преимущества внутри учреждения

- внешнее исследование преимущества, а именно сопоставление похожей деятельности между соперниками

- функциональное исследование преобладания

При проведении анализа преимущества следует придерживаться определённых принципов:

- руководителям следует проявлять интерес в идеях анализа преобладания

- все сотрудники должны быть осведомлёнными о поставленных целях компании и понимать важность проекта

- проект должен иметь простой, чёткий и понятный план

- проект должен быть официально зарегистрирован на документах

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 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 более доступны 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 является не простой задачей.

При определении косвенных трудовых затрат применяется аналогичная схема, только она прилагается 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 - 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 затраты по маркетингу можно разделить на подгруппы, включая маркетинговые исследования, разработку продукта, рекламу, продвижение продукта и т. д.

Затраты 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 затраты: 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

Среди всех этапов процесса бенчмаркинга, можно выделить 5 самых главных этапов:

- 1) Выяснить, какие функции и процессы нуждаются в совершенствовании
- 2) Выяснить, какие учреждения, в настоящее время, считаются самыми лучшими на рынке
- 3) Изучить текущие итоги своего учреждения
- 4) Изучить текущие итоги других учреждений
- 5) Воспользоваться собранной информацией, для того, чтобы усовершенствовать текущие итоги своего учреждения

Приступая к первому этапу, перед учреждением стоит цель - выяснить, какие функции и процессы нуждаются в совершенствовании. При этом этапе ошибочно думать, что большинство компаний знают, по известному выражению классика менеджмента, «как они делают то, что делают». Неумение исследовать внутренние процессы — первая среди десятки главных ошибок бенчмаркинга. Как менеджеры, начинающие проект по конкурентной разведке, часто не замечают, что необходимая информация уже имеется в собственной фирме, так и компании, планирующие проект по бенчмаркингу, могут оказаться не в состоянии собрать вместе все, что известно о собственных внутренних процессах. Без этой надежной информационной базы нельзя сравнить себя с другими. Методы конкурентной разведки в вашей собственной компании помогут вам выявить процессы, требующие оценки.

Приступая ко второму этапу, перед учреждением стоит цель - выяснить, какие учреждения, в настоящее время, считаются самыми лучшими на рынке. Компания Motorola, один из лидеров конкурентной разведки, решила уменьшить длительность цикла между приемом заказа и доставкой своих радиотелефонов. Где она могла найти помощь? Безусловно, у компании Domino's Pizza — лидера в области быстрой доставки пиццы.

Банк First Chicago Bank был заинтересован в улучшении обслуживания клиентов по телефону. Каждый может представить себе, что испытывают люди в ожидании с телефонной трубкой, потому что многие из нас попадали в такие ситуации. Куда обратился банк за помощью? К нескольким авиакомпаниям, которые наладили продажу авиабилетов по телефону.

Хотя лидеры в вашей отрасли могут быть известны, не следует ограничивать себя бенчмаркингом только с ними: их может беспокоить бенчмаркинг с вашей фирмой, поскольку вы являетесь прямыми конкурентами. Кроме того, компании в одной отрасли стремятся решать одни и те же задачи одинаковыми способами. Поэтому, присматриваясь к другим отраслям, вы увеличиваете шансы найти что-то новое и особенное.

Самое главное — не ограничивайте себя ни отраслью, ни географией.

Как найти партнера? Одна компания по производству боеприпасов провела бенчмаркинг с компанией, выпускающей пеналы для губной помады. Почему? Изготовители патронов искали способ шлифовки корпусов гильз и нашли его у изготовителей губной помады.

Хотя конкурентная разведка может помочь найти нужного партнера, ее истинные возможности проявляются при работе с партнерами, не желающими работать с вами. Например, некоторые компании котируются настолько высоко, что все хотят вести с ними бенчмаркинг. Что делать, если есть лучшая компания, но она не может вам помочь?

Для ответа на интересующие вопросы вы можете использовать конкурентную разведку, причем даже не посещая исследуемую компанию. Фактически, при хорошо организованной подготовительной работе, даже компания, отказавшая вам в бенчмаркинге из-за отсутствия времени, может ответить на ясно поставленные вопросы, и это позволит осуществить ваш проект бенчмаркинга.

Кроме того, даже если компания X признана лучшей в своей отрасли, возможно, существуют небольшие компании, в которых интересующие вас бизнес-процессы поставлены так же хорошо, как и в компании-лидере, но никто об этом не знает, кроме самих этих компаний. Методы конкурентной разведки смогут помочь найти эти «жемчужины».

Приступая к третьему этапу, перед учреждением стоит цель - изучить текущие итоги своего учреждения. На этом этапе вы сможете сравнить себя с другими подобными компаниям; понять, какие вопросы задать и какую информацию получить от компаний при их посещении. Например, некоторые процессы легко определить количественно: выработка продукции на одного занятого, число ошибок на одно изделие, количество операций на одного человека. Другие процессы не так легко поддаются количественному определению, и их вам придется оценивать самостоятельно.

Приступая к четвёртому этапу, перед учреждением стоит цель - изучить текущие итоги других учреждений. На этом этапе проекта вы накапливаете и анализируете информацию бенчмаркинга, что требует хорошей подготовки. В ходе бенчмаркинга вы не должны задавать много вопросов. Они должны быть конкретными и предметными. Одна из распространенных ошибок в проектах бенчмаркинга — отсутствие подготовки. Прежде чем направиться в другую компанию, следует провести предварительную подготовительную работу: собрать информацию из внешних источников (газеты, журналы и годовые отчеты), узнать всю доступную информацию об интересующей вас компании, включая возможно метод «обратного проектирования» (reverse engineering) ее технологических процессов.

Общая ошибка в бенчмаркинге — не заметить истинной причины того, почему какая-то компания действует лучше, чем вы. Возможно это связано с тем, что она использует неизвестные вам административные ресурсы, она провела бенчмаркинг с лучшей компанией или полезную экспертизу в связи со слиянием или совместной работой с лучшей компанией. Методы конкурентной разведки помогут вам найти истинный источник «блеска» компании, с которой вы проводите бенчмаркинг.

Приступая к пятому этапу, перед учреждением стоит цель - воспользоваться собранной информацией, для того, чтобы усовершенствовать текущие итоги своего учреждения. Цель бенчмаркинга не в том, чтобы узнать, как вы выглядите на фоне конкурентов или же насколько лучше вас они что-то делают. Цель бенчмаркинга — улучшить показатели вашей фирмы. Если вы не использовали полученную информацию, вы напрасно потратили время на бенчмаркинг.

Кроме того, бенчмаркинг — не одноразовое действие. Он должен стать частью продолжительной программы изучения и улучшения. Компания Хегох, известная как одна из родоначальниц процесса бенчмаркинга в 70-х годах, например, до сих пор одновременно ведет сотни программ бенчмаркинга.

У вас должна быть программа конкурентной разведки для непрерывного мониторинга данных от компаний, с которыми вы проводите бенчмаркинг. Это особенно важно по отношению к конкурентам. Предположим, цена товара у вас и у конкурента различалась на 10% и вы решили ликвидировать разницу за два года, уменьшая цену ежегодно на 5%. Пока вы достигали своей цели, конкурент мог снизить свои издержки, и вы снова окажетесь позади.

Следует отметить, что бенчмаркинг — это не слепое подражание. Основная задача заключается в том, чтобы научиться у лучшего и адаптировать усвоенное в собственной компании. Не все, что вы узнаете, будет работать на вашу компанию. Идеи же, которые с первого взгляда не показались полезными, могут быть переоценены после некоторого переосмысления и доработки.

Чтобы связать бенчмаркинг и стратегическое планирование, следует использовать систему, уже объединяющую конкурентную разведку и стратегическое планирование.

После 5 самых главных этапов, также следует проанализировать и сравнить конкурентные преобладания. Благодаря анализу и сравнению конкурентных преобладаний, учреждения могут сделать более высокие цены на продукцию и вследствие чего достичь большей доли. Благодаря бенчмаркингу можно исследовать конкурентов. Исследование конкурентов позволяет изучить причины и условия достижения высот конкурентов. Чтобы достичь конкурентных преобладаний, следует выполнить четыре этапа:

- 1) предоставить своему клиенту ту продукцию, которая будет значительно лучше аналогичной продукции
- 2) предоставить своему клиенту самое лучшее качество, которое только возможно дать
- 3) предоставить своему клиенту самое лучшее обслуживание
- 4) создать универсальный брэнд-имидж

Глава 3. Анализ и сравнение конкурентных преимуществ

3.1 Бенчмаркинг параметров продуктов

Для того чтобы с помощью бенчмаркинга выяснить параметры продукции, их следует сопоставить. Например, если сравнить два телефона, то можно выделить следующее:

- стоимость телефонов
- цвет телефонов
- дизайн телефонов
- объём памяти телефонов
- телефон с проводом и телефон без провода
- кнопка автоматического поиска телефона
- дисковой набор номера против кнопочного набора номера

Фирмы имеют все шансы свободно акцентировать комплекты характеристик согласно провиантам, предлагаемым соперником и устанавливать собственные просчеты. Однако в действительности сопоставление характеристик не такой простой метод, как может показаться на первый взгляд. Например, многочисленные продукты питания с научно-технических позиций наиболее трудны и владеют сотенными несравненных меж собою характеристик. Также, достаточно часто остаётся неясным, на самом ли деле единица провианта видоизменяется в конкурентоспособное достоинство в наблюдениях покупателя. Например в начале 80х годов АТ&Т 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 АТ&Т 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 бенчмаркинг 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 исследование преимуществ конкурентов и лидирующих компаний. Бенчмаркинг позволяет изучить и анализировать необходимую информацию конкурентов и лидирующих компаний. Благодаря изучению и анализу собранной информации, можно узнать, какие методы используются для управления компанией.

Улучшение эффективности своего бизнеса и получение преимуществ над конкурентами является главной целью бенчмаркинга. Он позволяет выяснить расхождение между текущей деятельностью и наилучшей практикой. Бенчмаркинг позволяет узнать и ликвидировать причины, которые мешают бизнес целям. Бенчмаркинг реализуется в границах определённого анализа. Он не является чем-то новым для многих учреждений, но зато он является наиболее урегулированным и детальным методом, чем приём конкурентного анализа. Не

смотря на то, что он не является чем-то новым, он пользуется огромной популярностью.

Польза бенчмаркинга заключается в том, что он позволяет маркетинговым и производственным функциям быть более управляемыми, когда на собственном учреждении изучаются и вводятся оптимальные способы и технологии других учреждений. С помощью бенчмаркинга можно обнаружить то, что именно другие учреждения делают лучше. Не стоит забывать, что бенчмаркинг – это не временный процесс, а непрерывный процесс, в который входит не только исследование итогов деятельности, но и самих процессов.

Опираясь на итоги маркетинговых исследований, принимались традиционно маркетинговые решения. Основываясь на этом, создавалась рекламная стратегия фирмы.

В современном бизнесе для того, чтобы сохранять конкурентоспособность и иметь устойчивую позицию в бизнесе, подобных действий не достаточно. Необходимо детально исследовать поведение и опыт лидирующих фирм, для того чтобы оставаться конкурентоспособным.

Подводя итоги, ещё нет причин прогнозировать упадок бенчмаркинга. Бенчмаркинг прошёл через многие современные тенденции в маркетинге. Он пережил все современные тенденции в маркетинге, благодаря тому, что он лёгок для понимания. Именно поэтому бенчмаркинг сохраняет свою популярность и является самым эффективным методом для улучшения бизнеса.

Библиография

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
2. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1997. - 215 с.
3. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - СПб.: Питер, 2001. - 512 с.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг / Г.Л.Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. - М.: Экономика, 1999. - 703 с.

5. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова. - СПб.: Питер, 2001. - с.478.
6. Барышев А.Ф., Маркетинг / А.Ф.Барышев . - М.: Академия, 2002. - 208 с.
7. Березин И. Маркетинг и исследования рынка / И.Березин. - М.: Русская деловая литература, 1999. - 416 с.
8. Васильев Г.А. Маркетинг / Г.А. Васильев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 208 с.
9. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика / Е.А. Голиков. - М.: Дашков и К°, 1999. - 412 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 1998. - 416 с.
11. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. - М.: ДИС, 2003. - 688 с.
12. Данько Т.П. Управление маркетингом / Т.П.Данько. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 334 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - СПб.: Корона, 1994. - 699 с.
14. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова. - М.: Юристъ, 2002. - 110 с.
15. Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. - М.: Омега - Л, 2002. - 656 с.