

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретическая основа проблемы бенчмаркетинга	4
1.1 понятие бенчмаркетинга	4
1.2 эволюция и виды бенчмаркетинга.	8
1.3 структура и функционирование бенчмаркетинга.	11
1.4 принципы и этапы процесса бенчмаркетинга.	12
2. Примеры повышения эффективности предприятий через применение бенчмаркетинга	20
2.1 практический пример фирмы «ксерокс»	20
2.2 бенчмаркетинг в компании staples.	21
2.3 бенчмаркетинг компании "тонар".	22
3. Применение бенчмаркетинга на примере предприятия «компас»	24
3.1 оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:	29
3.2 пути повышения конкурентоспособности товаров в деятельности ооо «космос»	36
Заключение.	38
Список литературы	40

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ПРОБЛЕМЫ БЕНЧМАРКЕТИНГА

## 1.1 Понятие бенчмаркетинга

Термин "бенчмаркетинг" 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. Бенчмаркетинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Бенчмаркетинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. 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.

Концепция и методы, фирм которые они разработали, позволили сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности предприятия. Бенчмаркетинг (Benchmarking) давно завоевал к себе симпатию и успешно используется в практике японских, американских, западно-европейских и скан-

чества (Вестингхаус) бенчмаркетинг рассматривают как процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности. Цель бенчмаркетинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

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

Использование бенчмаркетинга многонаправлено. Так бенчмаркетинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке.

Бенчмаркетинг 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.

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

Бенчмаркетинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке.

пространенной формой является товарный бенчмаркетинг, который основан на психологии "и я тоже", являющемся, по нашему мнению, развитием правила Сунн Тзу. Менее популярны бенчмаркетинг функций и процессов.

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркетинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгоды обмена опытом и его изучения. Правда не следует забывать, что "перекрестное опыление" плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркетинга должна быть доказана.

Таким образом, польза бенчмаркетинга 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. Бенчмаркетинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

## **1.2 Эволюция и виды бенчмаркетинга.**

Процесс эволюции бенчмаркетинга аналогичен классической модели "перехода от искусства к науке". Первое поколение бенчмаркетинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

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

Третье поколение бенчмаркетинга развивается в период 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться

Ассоциативный бенчмаркетинг - бенчмаркетинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркетинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе поведения бенчмаркетинга. Развитие бенчмаркетинга 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 бенчмаркетинг. 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 бенчмаркетинга, 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. Бенчмаркетинг применяется по всем ключевым вопросам бизнеса. Широко привлекаются консультанты к разработке и внедрению процедур бенчмаркетинга. Резко меняется отношение к качеству. Важнейшим становится 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 сле-

ляют этот процесс, можно классифицировать следующим образом: "Жесткие" (объективные) факторы: определение четких границ проекта; точное планирование времени; соблюдение стандартов качества; принятие во внимание бюджетных ограничений; "Мягкие" (субъективные) факторы:

хороший климат для сотрудничества; положительный настрой - ориентация на достижение результата; осознание важности качества; заинтересованность; творческий подход; этика предпринимательства (анализ превосходства - это не промышленный шпионаж).

Эта концепция является вспомогательным средством для сбора информации, требующейся предприятию, чтобы постоянно улучшать производительность и качество и быть впереди конкурентов. Анализ превосходства используется как рычаг, чтобы сломать закостенелую структуру предпринимательства, ориентируясь, например, на лучшие результаты других предприятий. Анализ превосходства - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующей целью:

определить лучшие результаты; проанализировать свою работу; выявить недостатки в функционировании; устранить слабые места; создать мотивацию к постоянному улучшению.

#### **1.4 Принципы и этапы процесса бенчмаркетинга.**

Определив основное содержание бенчмаркетинга, рассмотрим более подробно его основные принципы. Так, Watson G.H. выделяет следующие основные принципы бенчмаркетинга:

1. Взаимность. Бенчмаркетинг 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 бенчмаркетинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии

которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

2. Выявление партнеров по анализу превосходства. Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией.

Этот процесс включает следующие шаги: беглый обзор (от английского слова "to skim" - бегло прочитывать, пробежать глазами). На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные. приведение в порядок (от английского слова "to trim" - отделявать, шлифовать, приводить в порядок)

В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения. выбор лучших (от английского слова "to cream" - снимать сливки) На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими. В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ "изготовление или покупка").

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений. Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам.

Речь идет о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного.

Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

- размышления о последствиях анализа превосходства;
- представление отчета о результатах заинтересованным лицам;
- выявление возможностей улучшения;
- увязка с обычным планом работ предприятия;
- разработка плана введения необходимых изменений;
- внедрение плана в жизнь;
- понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;
- использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

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



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

Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются: сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства; были завязаны контакты со

## 2. ПРИМЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКЕТИНГА

### 2.1 Практический пример фирмы «Ксерокс»

Как "Ксерокс" улучшил сбыт посредством анализа превосходства отпуск товарами в управлении запасами. Отдел "Коммерческая логистика и сбыт" в "Ксероксе" вплоть до начала 80-х годов мог повышать свою производительность ежегодно только на 3-5%. Этого оказалось недостаточно, чтобы оставаться конкурентоспособным с точки зрения цен на рынке копировальных аппаратов.

Руководители сбытовых центров выяснили, что самым слабым звеном в логистической цепи является этап от поступления товаров на склад готовой продукции до их отправки. В целях ликвидации этого узкого места в начале 1981 года одному из работников поручили поиск подходящего партнера для сравнения, но не из конкурентов. Этот работник использовал в своих поисках специализированные журналы, а также отраслевые союзы и консалтинговые компании, пока не наткнулся на фирму "Л.Л.Бин", поставщика спортивных товаров. Это предприятие было известно своей системой управления запасами, разработанной при помощи кружков качества.

Одновременно было выявлено большое сходство с "Ксероксом", т.к. "Л.Л.Бин" также нуждался в системе управления запасами и сбыта для очень разнородных с точки зрения формы, массы и размера товаров. Посещение делегации "Ксерокса" в составе трех человек фирмы "Л.Л.Бин" и сравнение таких оценочных показателей работы, как "число заказов на человеко-день", "количество изделий в штуках на человеко-день" и, в первую очередь, "число ходок на человеко-день" раскрыли поразительную разницу ("ходка" описывает путь до контейнера): "Л.Л.Бин" превзошел фирму "Ксерокс" в три раза по показателю "число

Знать покупателя лучше, чем он сам себя, что достигается лишь исследовательским путем.

Магазины должны быть максимально приятны покупателю. Улучшение дизайна привело к увеличению объемов продажи на 7%.

Управленцы должны проводить время за раздумьями о покупателях. На собраниях менеджеров ключевым вопросом стал вопрос о потребителях.

Улучшение обслуживания покупателей за счет прогрессивной и бонусной систем оплаты труда.

Добыча нового знания через покупку компании, им владеющей. Таким методом Staples смогла познать особенности среднего и большого бизнеса.

Относиться к сотрудникам так, как хотелось бы, чтобы они относились к покупателям.

Благодаря всем этим нововведениям за 1995 год продажи компании выросли на 45%, прибыль на 58%, курс акций более чем на 100%<sup>1</sup>.

### **2.3 Бенчмаркетинг компании "Тонар".**

Компания "Тонар" возникла в 1990 году в Орехо-Зуевском районе. Своеобразное название произошло от сокращения лозунга "Товары - народу!", компания специализировалась на производстве прицепов для легковых машин. Прицепы предназначались для продажи продуктам населению. В 1990 году дела предприятия шли как нельзя хорошо: при дефиците прицепы брали нарасхват, но с началом реформ 1992 года прицепы брали все меньше и меньше - люди поняли настоящую цену деньгам. Поэтому директор компании понял, что-либо они будут медленно разоряться, торгуя дешевыми прицепами, либо буду слушать покупателя и исполнять его требо-

---

<sup>1</sup> Беленький Я. В торговле мелочей не бывает. // Коммерсант DAILY. - 1995. - №129.

## ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ «КОМПАС»

Разработка проблемы конкурентоспособности товаров и услуг напрямую зависит от выбранного метода оценки.

Отметим, что оценка способности товара конкурировать производится путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец. Обычно образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем. Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле:

$$g_i = \frac{П_i}{П_{in}} \times 100\%,$$

где  $g_i$  – единичный параметрический показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$П_i$  – величина  $i$ -го параметра для анализируемой продукции;

$П_{in}$  – величина  $i$ -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

$n$  – количество анализируемых параметров.

Если за базу сравнения принимается образец, то в знаменателе дроби следует поставить величину  $i$ -го параметра для изделия, принятого за образец.

$$Z = Z_e + \sum_{i=1}^T C_i,$$

где  $T$  – срок службы;

$i$  – год по порядку.

Смешанный метод позволяет выразить способность товара конкурировать в определенных условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности:

$$K_j = \sum_{ij=1}^n L_i \times \left( \frac{P_{ij}}{P_{in}} \right)^{\beta_i},$$

где  $i = 1, \dots, n$  – число параметров продукции, участвующих в оценке;

$j = 1, \dots, n$  – виды продукции;

$L_i$  – коэффициент важности (значимости) по сравнению с остальными существенными параметрами продукции;

$P_{ij}$  – конкурентоспособное значение  $i$ -го параметра для  $j$ -ой продукции;

$P_{in}$  – желаемое значение  $i$ -го параметра, которое позволяет полностью удовлетворить потребность показателя;

$\beta_i = +1$ , если увеличение значения параметра  $P_{ij}$  способствует росту конкурентоспособности продукции (например, надежности, производительности изделия и т.д.);

$\beta_i = -1$ , если увеличение значения параметра  $P_{ij}$  приводит к снижению конкурентоспособности продукции (например, вес, габарит, цена и др.).

Иными словами мы с помощью цифр можем охарактеризовать конкурентоспособность товара по отношению к другим товарам. Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного) дается одно из следующих заключений:

- 3) Трое менеджеров по продажам и закупкам;
- 4) Офис-менеджер (секретарь).

Структура отдела технического обслуживания выглядит следующим образом:

- 1) Руководитель;
- 2) Главный бухгалтер;
- 3) Трое специалистов-электронщиков;
- 4) Приемщик заказов.

Во главе предприятия стоит генеральный директор. Ему подчиняются совет директоров и бухгалтер. Совет директоров руководит всеми отделами. Бухгалтер напрямую подчиняется генеральному директору. Совету директоров подчиняются отделы продаж, закупок, рекламного маркетинга, сервисная служба и склад. Отдел продаж напрямую связан с отделами закупок и маркетинга. Если отделу продаж требуются какие-либо товары, то он обращается в отдел закупок, а последний дает рекламу в отделе рекламного маркетинга. Закупленный товар поступает на склад. Со склада он поступает в сервисную службу (если требуется сборка товара из компонентов) или в отдел продаж (если товар готов к эксплуатации).

*Отдел продаж техники:* проходят разговоры с клиентами и оформление заказов, поступивших от клиентов.

*Отдел закупок техники:* принимает заказы от отдела продаж, занимается закупкой товаров, следит за поступлением товаров на склад, взаимодействует с отделом рекламного маркетинга, заказывает необходимую рекламу.

*Отдел рекламного маркетинга:* изготавливает рекламу предприятия.

*Сервисная служба:* принимает заказы из отдела продаж, занимается сборкой готовых изделий из комплектующих, которые берет на складе, их тестированием. Отправляет готовые изделия на склад или в отдел продаж.

ее реализации. Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

- ✓ рассматриваются изменения в требованиях постоянных заказчиков продукции;
- ✓ анализируются направления развития аналогичных разработок;
- ✓ рассматриваются сферы возможного использования продукции;
- ✓ анализируется круг постоянных покупателей.

На конкурентоспособность фирм, занимающихся продажей компьютеров и комплектующих к ним, влияют следующие параметры: *качество, надежность, стабильность работы, стаж работы на самарском рынке, т.е. известность фирмы и цена комплектующих*. По этим показателям все компьютерные комплектующие делятся на две категории: *noname* и брендовские. Не все компьютерные комплектующие делятся на эти две категории. Обычно такую классификацию имеют корпуса, оперативная память и видеокарты.

*Noname* в переводе с английского означает «без имени», т.е. изготовленные неизвестной фирмой, зачастую пользующейся пиратскими методами. Такие комплектующие стоят значительно дешевле брендовских, поскольку человек не платит за наименование фирмы, красивую фирменную упаковку, инструкцию по эксплуатации и прочие мелочи, которые завышают цену товара. Вместе с тем, *noname* комплектующие далеко не всегда бывают должного качества. То есть, покупаю такой товар, человек как бы «играет в лотерею». Ему может попасться действительно хороший товар, которые по качеству и характеристикам может даже не уступать брендовскому, а может попасться товар плохого качества, который будет нестабильно и плохо работать, не удовлетворять все потребности пользователя. Однако, *noname* комплектующие на компьютерном рынке пользуются большим спросом за счет низкой цены.

Оценка компьютеров:

Таблица 2.1 – Анализ превосходства

Показатели конкурентоспособности компьютерных фирм	<b>КОСМОС</b>	<b>ПРАГМА</b>	<b>ИНФА</b>
Качество сборки	4	4	4
Цена	2	4	3
Стабильность работы	4	4	4
Квалификация персонала	5	5	5
Итого:	15	17	16

**Качество сборки.** Самая качественная сборка может быть только у таких всемирно известных компьютерных фирм как Hewlett Packard, Compaq и т.д. Эти фирмы в основном специализируются на серверах, рабочих станциях, которые покупают в основном крупные коммерческие и государственные организации. А там, как известно, эта характеристика стоит на первом месте. Только у этих всемирно известных фирм этот параметр можно оценить на 5 баллов.

**Цена.** Расчет по прайс-листам стоимости рассмотренного мною компьютера всех фирм (приложения 1, 2, 3) показал, что дешевле всего этот компьютер можно купить в фирме «Прагма», поэтому она получила наивысшую оценку, соответственно «Космос» - самую низкую оценку.

**Стабильность работы.** Стабильность работы определяется в основном качеством сборки и комплектующих, а также их совместимостью. Рассматриваемые мною фирмы не занимаются проверкой качества комплектующих. Они в основном собирают готовые компьютеры, конфигурацию которых выбирают сами клиенты с согласованием или без согласования и персоналом фирмы. Остальное же фирмы переключают на самого клиента, давая ему гарантию. Поэтому я не дал наивысшую оценку ни одной фирме.



5. оценка конкурентоспособность товара в соответствии с интервалами (по итоговым показателям индекса конкурентоспособности  $J_n$ ):

3,00 – 2,26: очень высокая конкурентоспособность фирмы;

2,25 – 1,51: высокая конкурентоспособность фирмы;

1,50 – 0,76: средняя конкурентоспособность фирмы;

0,75 – 0,00: низкая конкурентоспособность фирмы.

В качестве основных параметров оценки конкурентоспособности рассматриваемых фирм я выбрал следующие:

1. Цена;
2. Качество сборки;
3. Стаж работы на самарском рынке;
4. Уровень квалификации персонала;
5. Рекламная стратегия;

Данные параметры оцениваются по четырехбалльной шкале с четырьмя уровнями оценки фирм (Табл. 2.2).

Таблица 2.2- Матрица оценки компьютерных фирм.

Параметры оцениваемой фирмы	Уровни оценки фирм			
	0 (неудовлетворительно)	1 (удовлетворительно)	2 (хорошо)	3 (отлично)
Цена	Очень высокая цена	Высокая цена	Средняя цена	Низкая цена
Качество сборки	Фирма вообще не собирает, а продает только готовые компьютеры определенной конфигурации, которая устраивает далеко не всех	Низкое качество. Комплектующие плохо закреплены или касаются друг друга	Хорошее качество сборки. Комплектующие закреплены хорошо, но не проверены на работоспособность.	Отличная сборка. Все хорошо закреплено и проверено

общий индекс конкурентоспособности для фирмы «Космос» составляет:

$$J_n = (0+3+3+3+2)/5 = 2,2$$

общий индекс конкурентоспособности для фирмы «Прагма» составляет:

$$J_n = (3+3+3+3+3)/5 = 3,0$$

общий индекс конкурентоспособности для фирмы «Инфа» составляет:

$$J_n = (1+3+3+3+2)/5 = 2,4$$

Что в соответствии с приведенной выше шкалой конкурентоспособности означает: наивысшим уровнем конкурентоспособности обладает фирма «Прагма». У Фирмы «Инфа» коэффициент конкурентоспособности также подпадает под наивысшую оценку, однако общий индекс конкурентоспособности у нее значительно меньше, чем у фирмы «Прагма». А вот конкурентоспособность фирмы «Космос» можно оценить только на «хорошо». Поэтому можно рекомендовать фирме «Космос» использовать лучшие методы.

### **3.2 Пути повышения конкурентоспособности товаров в деятельности ООО «Космос»**

Оценив уровень конкурентоспособности фирмы «Космос» по сравнению с фирмами «Прагма» и «Инфа» мы увидели, что она по всем показателям приравнивается к основным конкурентам, кроме цены.

Причем у «лидера» конкурентоспособности – фирмы «Прагма» - завышенный курс доллара – 31,85 руб. (следовательно, и цены в рублях получаются выше), в то время как у фирм «Космос» и «Инфа» - 31,50 руб., и

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Таким образом бенчмаркетинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Бенчмаркинг 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 становится недостаточно. Необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга.

Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркетинг имеет решающее значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами бенчмаркетинга.

Применение бенчмаркетинга в процессе стратегического маркетингового планирования обеспечивает, что требования, предъявляемые внешней средой и покупателями, рассматриваются на основе релевантных данных. 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 бенчмаркетинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспо-

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Академия рынка. Маркетинг / Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. и др. М., 2001
2. Багиев Г. Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Г. Л. Багиев, В.М. Тарасевич., Х. Анн; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2003
3. Баранчеев В. Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятий // Маркетинг, №5, 2005
4. Басовский Л.Е. Маркетинг. М., Инфра—М, 2003
5. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения// Маркетинг. – 2005
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология» «Финпресс» М., 2006
7. Диксон П. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: Бином, 2000
8. Дихтель Е., Хершген Х. Практический маркетинг. М., 1995.
9. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. М., 2001
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. Издательство "Прогресс", М., 2001
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. С. - Петербург, АО «Коруна», АОЗТ «Литера плюс», 2000
12. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. Издательский дом "Вильямс", М., 1998.
13. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга, второе европейское издание., С-Петербург, 1998.
14. Маркетинг / под ред. А.Н. Романова. М., 2003
15. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.