

Использование процессного бенчмаркинга

в оценке эффективности маркетинга

Галина
ХОДАНОВИЧ

В настоящее время поставленные цели маркетинга, способы их достижения и принципы управления деятельностью на рынке для организаций, особенно частных, существенно поменялись. Сегодня на первое место среди служб предприятия выходит отдел маркетинга, который разрабатывает стратегию и тактику организации, формирует оптимальную товарную, ценовую, рекламную и сбытовую политику и выполняет другие, не менее важные функции. Современный маркетинг вводит в практику все новые методы, одним из которых является бенчмаркинг

ЧТО ТАКОЕ БЕНЧМАРКИНГ

Бенчмаркинг – это искусство нахождения или выявления того, что другие делают лучше всех, с последующим изучением, усовершенствованием и применением чужих методов работы. Обычно, подобный способ идет в составе конкурентного анализа, но применение непосредственно бенчмаркинга намного более эффективно, т.к. он представляет собой более детализированный и упорядоченный подход по сравнению с методом конкурентного анализа, а также более точно определяет место или ситуацию, где у предприятия наиболее вероятно появятся проблемы, а также показывает занимаемое место среди конкурентов.

Существуют различные виды бенчмаркинга, представленные в таблице 1.

Цели, поставленные перед предприятием, достигаются через решение определенных задач. Что касается бенчмаркинга, то такие задачи определяют-

ся процессом эталонного сравнения при помощи определенных инструментов, в результате чего решаются две задачи – это анализ собственной деятельности и сравнение полученных результатов с данными других организаций, изучение их опыта и применение в собственной практике.

Исходя из вышеуказанных задач, выделяют два основных вида бенчмаркинга – сравнительный и процессный (согласно систематизации «Новозеландского исследовательского центра организационного совершенствования», COER).

ОТ ПРОСТОГО СРАВНЕНИЯ – К БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Сравнительный бенчмаркинг – процесс измерения показателей предприятия и сопоставление результатов с результатами других организаций такого же уровня. Данные, полученные в ходе срав-

Таблица 1

Характеристика видов бенчмаркинга

№	Вид бенчмаркинга	Определение
1	Внутренний бенчмаркинг	Бенчмаркинг, проводимый внутри организации, в основу которого положено сопоставление характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами
2	Бенчмаркинг конкурентоспособности	Изучение характеристики конкурентоспособности фирмы и ее сопоставление со сложившейся на данный момент ситуацией у конкурентов
3	Функциональный бенчмаркинг	Бенчмаркинг, занимающийся сравнением определенных функций двух или более компаний в одном и том же секторе
4	Бенчмаркинг процесса	Подразумевает работу по изменению определенных показателей для возможности их сравнения с фирмами, характеристика которых опережает данное предприятие в аналогичных процессах
5	Глобальный бенчмаркинг	Увеличение доли стратегического бенчмаркинга наряду с применением также ассоциативного бенчмаркинга
6	Общий бенчмаркинг	Бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора. Иногда говорят о выделении более узких видов, таких как бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг
7	Ассоциативный бенчмаркинг	Бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими узкий бенчмаркинг-альянс. Протокол этой кооперации находится в Кодексе поведения бенчмаркинга и, как правило, не афишируется

нительного бенчмаркинга, применяются для разработки стратегических целей или совершенствования достигнутых. Контрольные значения, т.н. бенчмарки, применяются для отображения уровня развития предприятия и могут применяться в виде индексов, например индекс удовлетворенности потребителей, и др.

Процессный бенчмаркинг – поиск организаций, у которых имеются лучшие достижения в определенной области с целью подробного исследования, что дает осознание механизмов функционирования соответствующих процессов, сравнение своих показателей с результатами аналогичных процессов. Исследования проводятся на основании взаимного соглашения сторон, которое обязательно регулируется бенчмаркинг-«Кодексом поведения», который был разработан «Европейским фондом управления качеством» (The European Benchmarking Code of Conduct, EFQM).

Таким образом, процессный бенчмаркинг – это глубокое функциональное исследование всей деятельности, как своей

организации, так и организации-партнера.

Методика проведения процессного бенчмаркинга состоит из нескольких этапов.

ПЕРВЫЙ ЭТАП – ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЛАСТЕЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ

На этом этапе происходит диагностика предприятия и определяются основные показатели ее деятельности. Информация, которая получена на данном этапе, является базой для сравнения с конкурентами или эталоном, что позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности организации. Те сферы, где показатели отстают от конкурентных или эталонных, представляют собой возможный объект для бенчмаркинга. На данном этапе анализа могут применяться такие методы, как SWOT-анализ, модель организационной самооценки Тито Конти, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), карты качества Дженса Далгаарда и др.

Таблица 2

Контрольный лист для бенчмаркинга

Критерий процесса	Показатель эталонной организации	Показатель своей организации	Расхождение	Примечание
Длительность операции (функции)				
Объем выполненных работ (продукции, услуг)				
Качество выполненных работ (продукции, услуг)				
Соответствие плану				
Затраты на процесс				

ВТОРОЙ ЭТАП – ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

На данном этапе необходимо определить те предприятия, с которыми имеет смысл сравнивать показатели, т.к. нужен опыт такой организации, где эффективнее всего решаются поставленные задачи.

ТРЕТИЙ ЭТАП – СБОР ИНФОРМАЦИИ

Источниками данных других компаний являются публичная отчетность, опубликованные статьи, рекламные проспекты, и т.д. Одним из простейших инструментов сбора информации для бенчмаркинга является контрольный лист, где в качестве оценочного элемента выступают разработанные критерии по исследуемому процессу. Например, в таблице 2 представлены критерии для оценки деятельности процесса производства.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП – АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Данные, полученные в результате бенчмаркингового исследования, можно разделить на две категории: показатели деятельности компании – то, что достигнуто; как и посредством каких методов и технологий это было достигнуто. Каждый показатель сопоставляется с аналогичным показателем деятельности партнера.

ПЯТЫЙ ЭТАП – РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА

После принятия решения о необходимости продолжения деятельности в области бенчмаркинга должен быть детально спланирован и проработан процесс проведения изменений и внедрения улучшений. Как правило, данный процесс связан с по-

становкой новых целей предприятия, достижение которых без профессионального централизованного руководства не всегда возможно.

ШЕСТОЙ ЭТАП – ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АНАЛИЗИРУЕМЫХ ПРОЦЕССОВ

До внедрения разработанных мероприятий в анализируемый процесс необходимо рассчитать планируемую эффективность от реализации данного проекта. Разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию процесса можно рассматривать как инвестиционный проект для данного предприятия, поскольку это связано с определенными затратами, т.к. данный вид инвестиций можно отнести к инвестициям, вкладываемым в повышение эффективности управления или производства.

Экономическая эффективность инвестиционного проекта – это результативность экономической деятельности, определяемая отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам, обусловившим получение этого эффекта.

В качестве критериев оценки устойчивости предприятий целесообразно использовать показатели, отражающие результаты их деятельности и для методики расчета использовать методы, основанные на применении концепции дисконтирования, учитывающих временную концепцию стоимости денег.

Дисконтирование – метод учета упущенных возможностей более выгодного использования тех же финансовых ресурсов в виде соизмерения ценности определенной денежной суммы в масштабах текущего и будущего времени.

Для анализа эффективности разработанных мероприятий необходимо ввести в рассмотрение совокупность показателей, каждый из которых будет характеризовать их с той или иной точки зрения.

1. *Чистый дисконтированный доход (NPV)* является определяющим показателем при оценке эффективности маркетинговых проектов. В основе показателя лежит факт того, что стоимость денег с течением времени объективно или субъективно уменьшается.

Чистый дисконтированный доход – это разница между приведенными к текущей стоимости суммой денежного потока за весь период реализации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию, определяется по формуле

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

где CF_t – денежный поток от реализации маркетингового проекта (за вычетом инвестиционных затрат) на этапе t ;

I_t – инвестиционные затраты на этапе t ;

i – норма дисконта;

n – общее число этапов в расчетном периоде.

При этом если $NPV > 0$, реализация данного маркетингового проекта экономически целесообразна. Если $NPV \leq 0$, реализация данного проекта экономически нецелесообразна. Чем больше NPV , тем эффективнее проект.

Сумма поступлений, используемая в процессе расчетов, формируется путем суммирования следующих статей: поступления от сбыта продукции (услуг); поступления от других видов деятельности, в т.ч. по бенчмаркингу; поступления от реализации активов и др.

Сумма выплат формируется аналогичным образом и включает в себя: содержание специальной рабочей координационной группы по бенчмаркингу; инновационные разработки по создаваемой системе (технологии); создание маркетингового проекта; привязка типовых решений к разрабатываемой системе (технологии); подготовка и обучение маркетингового персонала.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является *норма дисконта*, выраженная в долях единицы или в про-

центах в год. Безрисковая коммерческая норма дисконта, используемая для оценки коммерческой эффективности проекта в целом, обычно устанавливается в соответствии с требованиями к минимально допустимой будущей доходности вкладываемых средств, определяемой в зависимости от депозитных ставок банков первой категории надежности (после исключения инфляции), а также ставки LIBOR (годовая процентная ставка, принятая на Лондонском рынке банками первой категории для оплаты их взаимных кредитов) по годовым еврокредитам, освобожденной от инфляционной составляющей, – практически 4-6%.

Норма дисконта обычно принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате практически безрискового вложения капитала. Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени, обычно к начальному периоду.

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации в случае принятия рассматриваемого маркетингового проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции текущего момента времени, т.е. начала проекта.

2. *Индекс прибыльности (PI)* показывает относительную прибыльность маркетингового проекта или текущую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений, определяется по формуле

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+E)^t}}. \quad (2)$$

В отличие от чистого дисконтированного дохода, индекс прибыльности является относительным показателем, он характеризует уровень доходов на единицу затрат (т.е. эффективность вложений): чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный маркетинговый проект. Если $PI > 1$, проект следует принять; если $PI < 1$, проект следует отвергнуть; если $PI = 1$, проект можно либо принять, либо отвергнуть.

3. *Внутренняя норма доходности (IRR)* представляет собой ту норму дисконта, при которой дисконтированные затраты равны дисконтированным поступлениям денежных средств от маркетингового проекта, определяется по формуле

$$\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3)$$

Маркетинговые проекты, у которых $IRR > i$, имеют положительное NPV и потому эффективны, те же, у которых $IRR < i$, имеют отрицательное NPV и потому неэффективны.

Таким образом, внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Полученный в процессе расчета показатель IRR сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Она должна быть больше, чем в случае безрискового вложения капитала.

4. *Период окупаемости дисконтированный (DPP)* – это период времени с начала финансирования маркетингового проекта до момента, когда поток дисконтированных доходов по проекту станет равным дисконтированному потоку затрат, определяется по формуле (4).

$DPP = k$, при котором:

$$\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+E)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} = 1, k \in [1;n]. \quad (4)$$

Показатель DPP используется обычно для сравнительной оценки эффективности альтернативных маркетинговых проектов, но может быть принят и в качестве критерия принятия отдельного проекта.

СЕДЬМОЙ ЭТАП – ВНЕДРЕНИЕ РАЗРАБОТАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ПРОЦЕСС

После определения эффективности предложенных мероприятий разрабатывается план по их внедрению в данный процесс, определяются необходимые ресурсы для его осуществления и назначаются ответственные за реализацию проекта.

Таким образом, одним из основных направлений, определяющим результат деятельности предприятия и его устойчивость, в настоящее время является повышение эффективности всех процессов организации. Для этого может быть использован процессный бенчмаркинг, польза которого состоит в том, что производственные процессы, торговые потоки и другие функции становятся более управляемыми и более прибыльными, когда внедряются лучшие методики, способы и технологии самых успешных организаций и отраслей, что в дальнейшем может способствовать экономии ресурсов, «здоровой» конкуренции и более полного удовлетворения потребностей покупателей.