

Махонько Е.П.

руководитель отдела рекламы, ООО «Карэ Нуар М»,

аспирантка кафедры «Маркетинг»,

Пензенский государственный университет

КТО ХОДИТ ПО ЦЕПИ КРУГОМ...

цепочка ценности,

как вспомогательный инструмент

для внедрения бенчмаркинга

на средних предприятиях отрасли

отделочных строительных материалов

Многими исследователями бенчмаркинг рассматривается как процесс, доступный только крупным компаниям и корпорациям. Однако этот инструмент имеет право на существование и на малых и средних предприятиях, для этого только нужна адаптация процесса под организацию. Цепочка ценности предлагается как специальный инструмент, помогающий оценить и понять деятельность предприятия.

Средние компании не располагают человеческими и материальными ресурсами для проведения крупномасштабных исследований по всем направлениям в деятельности предприятия. Поэтому необходимо четко определить круг вопросов, по которым требуются улучшения. Любая

компания стремится максимально удовлетворить потребности клиентов, так как, только выполнив данное условие, возможно получение прибыли, что является основной целью любого экономического предприятия.

Создавая и предлагая потребителю высококачественный продукт, компания только выигрывает, но, чтобы обеспечить потребителю повышенную ценность, необходимо выполнить 5 условий:

компания, стремящаяся
добиться успеха, должна
владеть концепциями
цепочки создания
ценности и системы
ее предоставления

– понять, что является для него ценным;

– создать эту ценность;

– предоставить ценность;

– закрепить созданную ценность за компанией;

– поддерживать созданную ценность(1).

ОДНИМ ИЗ СЛОЖНЫХ
МОМЕНТОВ В КОМПАНИЯХ
СРЕДНЕГО РАЗМЕРА
ЯВЛЯЕТСЯ ВВЕДЕНИЕ
НОВШЕСТВ

Компания, стремящаяся добиться успеха, должна владеть концепциями цепочки создания ценности и системы ее предоставления.

Автором известной концепции ценностной цепочки является профессор Гарвардского университета Майкл Портер. В соответствии с ней, цепочка состоит из 9 стратегически взаимосвязанных видов деятельности (звеньев), в которых создается ценность и генерируются издержки: пять ее звеньев – основные, а остальные играют вспомогательную роль (рис. 1).

Задача компании заключается в анализе издержек и ценности, создаваемой в каждом звене цепочки, и далее в поиске путей повышения эффективности деятельности путем внедрения бенчмаркинга.

В соответствии с терминологией Портера, каждый элемент цепоч-

ки вносит свой вклад в создание ценности товара. При этом создается дополнительная стоимость (маржа), представляющая собой разницу между суммарной ценностью товара и затратами на обеспечение деятельности всех звеньев цепочки создания ценности (2).

Рассмотрим процесс внедрения бенчмаркинга на каждом из видов деятельности цепочки ценности. Для средних компаний, работающих в отрасли строительных отделочных материалов, предлагающих продукцию в розницу с услугами и



Рис. 1. Общий вид цепочки создания ценности (3)

в опт, можно предложить следующую цепочку ценности:

Поставка материалов и комплектующих для производства и установки готового продукта;

– Производство: замер, подготовка чертежей для производства, производство, упаковка;

– Доставка готового продукта потребителю, установка;

– Продажи и маркетинг;

– Поддержка и послепродажное обслуживание.

В каждом направлении можно выделить показатели, по которым будет происходить сравнение. Так, для производителей натяжных потолков можно выделить следующие показатели:

1) *входящая логистика:*

– страна-поставщик и качество комплектующих материалов (известность марки поставщика, процент брака при поступлении, процент прихода в негодность материалов при производстве, процент отказа комплектующих

при помощи цепочки
ценности можно
провести анализ
своего предприятия,
выделить направления
изучения конкурентов,
их слабые места
и определить объект
для бенчмаркинга

при использовании готовой продукции);

– ассортиментное наличие продукта на складе;

– условия и сроки поставки комплектующих и материалов на склад (возможность срочных заказов, возможность постоплаты);

2) *производственная деятельность:*

– сроки ответа на запрос клиента;

– сроки и условия выезда замерщика для подготовки чертежа для производства;

– качество и сроки производства продукта;

– упаковка и подготовка к транспортировке;

3) *выходящая логистика:*

– сроки поставки готовой продукции на склад;

– хранение готовой продукции на складе до момента отпуска конечному потребителю;

– комплектация продукта для поставки потребителю;

– сроки и качество монтажа продукта на месте;

– отправка оптовых партий дистрибьюторам: каким транспортом, в какие сроки, за чей счет;

4) *продажи и маркетинг:*

– количество точек, где можно приобрести потолки (офисы, представительства, их количество и месторасположение);

– работа активных менеджеров, дизайнеров, архитекторов;

– источники информации о данной фирме: Интернет, СМИ, выставки;

– стоимость;

– сроки изготовления, установки;

– ассортимент продукта (цвета, фактуры, размеры);

– продвижение бренда, узнаваемость марки;

– дополнительные услуги: бесплатные замеры, заключение договора на месте и т.п.;

б) обслуживание (сервис):

– гарантийное обслуживание;

– скидки на повторный заказ;

– рекламная поддержка дистрибьюторов.

б) вспомогательная деятельность:

– развитие технологии, технологические нововведения (разработка новых дизайнерских форм, решение технических вопросов при установке натяжного потолка);

– управление персоналом (корректировка компенсационного пакета, обучение сотрудников, формирование и поддержание корпоративного духа);

– инфраструктура фирмы (поддержка информационной системы, связь между руководством и сотрудниками, поддержание безопасности сотрудников и информации компании).

Далее необходимо сравнить по каждому пункту работу компании с деятельностью конкурентов. Таким образом, при помощи цепочки ценности можно провести анализ своего предприятия, выделить направления, по которым следует изучить конкурентов, их слабые места и определить объект для бенчмаркинга.

Отдельно можно выделить такой этап, как поиск партнеров по бенчмаркингу. В средних компаниях это осуществляется во всех подразделениях, поскольку специалисты в определенной области, скорее всего, уже знают, кто и как выполняет поставленные задачи лучше, чем на их собственном предприятии. Часто этот

каждое изменение,
которое происходит
в одном отделе, влияет
на общий результат
деятельности компании

этап заканчивается уже на стадии исследования конкурентов, когда выясняется, как они проводят те или иные мероприятия.

Одним из сложных моментов в компаниях среднего размера является введение новшеств. Все изменения влекут за собой увеличение объема работ, поскольку многое не сразу понятно. В этом случае необходимо четкое объяснение для чего нужны эти изменения и что они приведут к положительному результату. Необходимо понимание всеми звеньями организации, что каждое изменение, которое происходит в одном отделе, будет влиять на общий результат деятельности компании. Данный этап в средней компании за неимением специальных людей, которые проводили бы внедрение новшеств, проводится по следующей схеме:

1) руководство ставит задачу отделу маркетинга провести исследования для выявления необходимости внедрения бенчмаркинга;

2) отдел маркетинга проводит внешние (изучение конкурентов) и внутренние исследования (совместно с руководителями отделов и сотрудниками компании проводят исследования внутри компании);

3) отдел маркетинга по итогам всех исследований предлагает объек-

при правильной
расстановке задач
процесс внедрения
бенчмаркинга может
пройти в компании
безболезненно

ты, в деятельность которых необходимо внести изменения:

- объекты утверждаются совместно с начальниками подразделений и топ менеджерами;
 - отдел маркетинга проводит исследования лучших опытов по утвержденным объектам;
 - по итогам отдел маркетинга разрабатывает программу проведения изменений внутри компании, с распределением обязанностей и контролирующих функций;
- 4) программа бенчмаркинга корректируется и утверждается руко-

водством, которое доводит ее до администрации подразделений;

- 5) руководители подразделений четко отслеживают введение изменений в своем отделе;
- 6) отдел маркетинга помогает (консультирует) и контролирует процессы в каждом отделе на уровне топ менеджмента и исполнителей;
- 7) по итогам внедрения всех изменений процесс повторяется.

При правильной расстановке задач процесс внедрения бенчмаркинга может пройти в компании безболезненно.

Литература

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
2. Porter, Michael. Competitive Advantage. Free Press, New-York, 1985
3. Котлер Ф., Келлер Л.Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – М. : Питер, 2006. – С.71-72.

pn

Ye.P. Makhonko,

*postgraduate student, Marketing Department, Penza State University;
head, Advertising Department, Carre Noir M OOO*

The Value-Chain Analysis as a Tool for Implementing Benchmarking at Medium-Sized Businesses in the Finishing Material Sector

Among the problems of small and medium-sized businesses in Russia is the difficulty of adopting economic and marketing tools of big business. For example, benchmarking has long been successfully used by big business to improve its performance, whereas small and medium-sized businesses face a number of problems when implementing benchmarking. The paper demonstrates the possibility of implementing benchmarking by building a value chain and presents a case study of benchmarking implementation stages at a small/medium-sized business.