

Елена Логинова, А. В. Кулагина, Н. А.  
Воеводина, В. Б. Толберг

**Бенчмаркинг –  
инструмент развития  
конкурентных преимуществ**



**А. В. Кулагина  
Н. А. Воеводина  
Елена Юрьевна Логинова  
В. Б. Толберг**

**Бенчмаркинг –  
инструмент развития  
конкурентных преимуществ**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=152439](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=152439)*

**Аннотация**

Бенчмаркинг – это исследование и внедрение лучшего из опыта конкурентов и предприятий других сфер деятельности. Бенчмаркинг способствует повышению уровня конкурентоспособности фирмы, увеличению прибыли, качества предлагаемых товаров и услуг. В книге раскрываются понятия и виды бенчмаркинга, рассматриваются методы проведения исследований, оценка среды, разработка и внедрение бенчмаркинга на предприятии. Книга предназначена для руководителей предприятий, руководителей отделов предприятия, преподавателей и студентов экономических специальностей.

# Содержание

Глава 1. Что такое бенчмаркинг?	4
1.1. Бенчмаркинг: понятие, цели и задачи	4
1.2. Развитие и становление бенчмаркинга	17
1.3. Виды бенчмаркинга	31
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Воеводина Н. А.,  
Кулагина А. В., Логинова  
Е. Ю., Толберг В. Б**

**Бенчмаркинг –  
инструмент развития  
конкурентных преимуществ  
Практическое пособие**

**Глава 1. Что такое бенчмаркинг?**

**1.1. Бенчмаркинг:  
понятие, цели и задачи**

Переход России на новую систему хозяйствования, безусловно, затронул все стороны общественной, социально-экономической и культурной жизни населения, в особенности это касается предпринимательства. Основная масса руководителей советских предприятий знала о конкуренции

лишь в общих чертах из учебников, вопросы повышения эффективности производства вообще никогда не поднимались (кроме повышения производительности труда для выполнения планов), об увеличении прибыли могли думать, как полагалось, лишь в буржуазных странах. Низкий интерес к делу обуславливался еще и тем, что предприятия не являлись собственностью руководителя.

Сегодня принципы управления, цели и способы достижения целей для частных предприятий кардинально поменялись, поэтому в условиях рынка руководство все чаще вынуждено формировать службу маркетинга для принятия грамотных и своевременных управленческих решений для повышения эффективности бизнеса. Службы маркетинга зачастую занимаются довольно разнообразной деятельностью, что обуславливается целями и характером работы. Как правило, это разработка тактики организации, поиск и формирование оптимальной, но мобильной товарной, ценовой, сбытовой политики, а также стратегическое планирование движения товара на рынке. Маркетинговая деятельность является одной из самых важных функций в сфере предпринимательства. С ее помощью обеспечиваются стабильная, конкурентоспособная работа и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы в рыночных условиях с учетом состояния внутренней и внешней сред. Маркетинговая деятельность опирается на проведенные маркетинговые исследования, так как на их основе осуществляется разра-

ботка стратегии и программы маркетинговых мероприятий, использование которых будет способствовать повышению производительности фирмы, максимальному удовлетворению нужд потребителя или клиента. Результаты маркетинговых исследований наиболее важны для руководства, а также принятия предпринимательских и маркетинговых решений, для устранения или снижения неопределенности внешних и внутренних условий поведения субъектов маркетинговой системы. Избежать риска практически невозможно, но можно предугадать, предотвратить или заранее смягчить неблагоприятные последствия. Минимум неопределенности – вот к чему нужно стремиться, ведь не зря же говорят: «Предупрежден – значит вооружен» Для снижения рисков и неопределенности необходимо найти спектр негативных возможных явлений, опасностей и проблемных ситуаций, с которыми организация может столкнуться в процессе маркетинговой деятельности. Таким образом, для эффективного построения работы организации руководству или фирме недостаточно иметь информацию лишь о внутренних особенностях состояния фирмы и производственно-экономической деятельности, такой подход неактуален и не пройдет проверку временем. Современные успешные бизнесмены отдают предпочтение постоянному стратегическому планированию всей производственной, маркетинговой и коммерческой деятельности организации, при этом оперативное планирование не теряет своей значимости. Эффективность планиро-

вания на каждом этапе в значительной мере зависит от достоверной, репрезентативной маркетинговой информации. На практике оказалось, что в целом проводить анализ и делать выводы достаточно сложно, появилась необходимость разделения функций различных отделов и служб и формирования специализированной службы по организации маркетинговой деятельности, в компетенцию которой в первую очередь входят проведение маркетинговых исследований и разработка маркетинговых программ.

Развитие предпринимательства в России шло параллельно со значительными экономическими преобразованиями, что создавало благодатную почву для развития новых видов бизнеса и производства, использования новейших теорий, технологий и направлений развития маркетинга и менеджмента. Практика доказала, что классическое определение маркетинга, подразумевающее известные составляющие: Product, Price, Place, Promotion, далеко не исчерпывающе и вовсе не достаточно, так как не отражает взаимосвязи процессов взаимодействия всех субъектов рыночной системы. В последнее время появились и стали вводиться в практику другие направления современного маркетинга (маркетинг взаимодействия, стратегическая ориентация маркетинга и др.), одним из самых эффективных и популярных был и остается бенчмаркинг.

Термин **«бенчмаркинг»** – англоязычный, как и многие современные слова, относящиеся к бизнесу и экономике, –

непривычен «русскому уху» и относительно недавно начал употребляться в России, он не имеет дословного перевода на русский язык. Термин «бенчмаркинг» происходит от слова benchmark, означающего отметку по какому-либо установленному критерию (например, отметку на указателе, запрещающую детям ростом ниже нее проходить на аттракцион). Можно сказать, что benchmark – это что-либо, имеющее определенное количество и качество, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими объектами. Бенчмаркинг является чаще всего систематической деятельностью, имеющей целью поиск, оценку путей решения поставленных задач, учебу на самых подходящих примерах, причем это никогда не привязывается к размеру, области бизнеса или географическому положению.

**Бенчмаркинг** – это искусство нахождения или выявления того, что другие делают лучше всех, с последующим изучением, усовершенствованием и применением чужих методов работы. Обывателю может показаться, что ничего необычного или нового здесь нет, что речь идет о старых добрых, но осуждаемых методах (таких как шпионаж, копирование, подражание ведению бизнеса или технологии). И впрямь, хочешь не хочешь, а задумаешься, ведь предприниматели и организации всегда подвергались шпионажу, их «рецепты успеха» тщательно анализировались и изучались, а затем использовались другими. На Западе в конце 1960-х – начале 1970-х гг. некоторые предприятия стали выдвигать похожие



теории, в основу которых было положено сравнение работы и производительности не столько предприятий-конкурентов (конечно, и их тоже), сколько передовых организаций (самых лучших, самых успешных, самых производительных) из своей и других отраслей. Предприниматели стали учиться находить, определять и нейтрализовывать различия в управлении предприятиями, которые снижали их собственную эффективность. Разработанные концепции и методы позволяли снижать издержки, повышать прибыль и оптимизировать динамику структуры и определение стратегии деятельности организации.

**Бенчмаркинг (Benchmarking)** в развитых странах давно отвоевал себе «место под солнцем» среди предпринимателей и управленцев, пользуется их симпатией и успешно применяется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов. Долгое время считалось, что родиной этого термина являются США. Конечно, не в современном виде, но бенчмаркинг использовался и раньше. В Японии benchmarking близок по смыслу к японскому слову dantotsu, означающему «усилие, беспокойство, забота лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». В Китае, говоря о бенчмаркинге, часто вспоминают правило китайского генерала Сун Тзу: «Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». На современном этапе использование бенчмаркинга благодаря главному принципу «от лучшего к лучшему» ведет к

жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы. Бенчмаркинг впервые применялся в 1972 г. по инициативе Института стратегического планирования Кембриджа (США). Исследовательская и консалтинговая организация PIMS, занимавшаяся изучением степени воздействия маркетинговых стратегий на прибыль, установила, что для того, чтобы выработать эффективное поведение в условиях конкуренции, необходимо знать опыт лучших предприятий, которые добились успеха в похожих условиях.

В 1979 г. известная крупная американская компания начала осуществление проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», чтобы провести полный анализ затрат и качества собственной продукции в сравнении с аналогичной японской фирмой. Проект оказался очень успешным, привлек много внимания. Бенчмаркинг после этого стал интенсивно распространяться среди специалистов в США и применяться в других организациях: «НР», «Dupont», «Motorola», «Chase». Нужно отметить, что бенчмаркинг не стоит на месте, а динамично развивается. Совокупность его знаний постоянно расширяется и стремительно растет, поэтому трудно подобрать ему точную характеристику.

Центр производительности и качества (Вестингхаус) рассматривает бенчмаркинг как непрерывный процесс детального исследования наилучших практик, которые способствуют быстрому повышению характеристик конкурентоспособности.

Для большинства организаций бенчмаркинг как таковой не нововведение, поскольку чаще всего он ведется в рамках конкурентного анализа, однако применение бенчмаркинга более эффективно, потому что он представляет более детализированную, формализованную и упорядоченную методику по сравнению с методом или подходом конкурентного анализа. **На сегодня бенчмаркинг** – необходимая составляющая успеха любой организации.

Использовать бенчмаркинг можно в самых различных направлениях. В логистике, например, бенчмаркинг способствует быстрому, низкозатратному выявлению и предупреждению проблемных ситуаций в логистических системах, связанных со сферами, близкими к покупателю, к выполнению заказов и транспортировке.

Бенчмаркинг наглядно отражает место, в котором на фирме или на рынке могут появиться проблемы, связанные с затратами или качеством, а также показывает занимаемое организацией место среди конкурентов. Он находит и выявляет проблемы в ходе работы, конкретизируя их.

Многие специалисты экономики и маркетинга убеждены, что бенчмаркинг должен стать в компании постоянным процессом. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции рассматриваются с позиций совершенствования процессов, направленных на создание товара или услуги, продвижения их на рынок. Применение бенчмаркинга как составляющей подразумевает разработку стратегии, гра-

ниц и рамок управленческих функций, однако основным источником сведений о товарах, рынке и конкурентах остается потребитель.

Бенчмаркинг можно считать способом оценки стратегий и целей деятельности в сравнении с более успешными аналогичными организациями для того, чтобы занять на долгосрочный период свое место на рынке.

Многие фирмы, использующие бенчмаркинг, убеждены, что он способствует надежному обеспечению конкурентоспособности, а также созданию предпосылок постоянного отслеживания уровня производительности компании в условиях интернационализации процессов закупки сырья и материалов.

Опыт бенчмаркинга используется также для определения стратегии успеха предприятия. Пристальное внимание направлено на следующие вопросы: кто? как? почему? (Какая фирма забралась на вершину конкуренции? Почему собственная организация не стала лучшей в своей области? Что можно изменить, а что нужно сохранить на предприятии, чтобы оно стало лучшим? Каким образом внедрять соответствующую стратегию, чтобы выйти вперед?).

При использовании в компании бенчмаркинга сотрудники делятся на команды, состоящие из представителей разных служб и отделов. Важнейшими направлениями деятельности сотрудников и фирмы в целом являются планирование, ориентированное на создание ценности, а также грамот-

ность, коммуникабельность, компетентность в сфере работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности. Некоторые полагают, что бенчмаркинг является видом деятельности, напрямую связанной с клиентами, техникой и культурой предпринимательства, а также находящейся во взаимосвязи с планированием. В общем бенчмаркинг можно отнести к совокупности управленческих инструментов (от глобального управления качеством до оценки удовлетворенности покупателей производимыми данной организацией товарами или услугами).

Однако подавляющее большинство специалистов сходятся на том, что бенчмаркинг представляет перенятие методов управления у других, успешно существующих компаний и предпринимателей для того, чтобы путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами определить, выявить слабые стороны своей организации.

Применение бенчмаркинга состоит в упрощенном варианте из **четырёх последовательных действий**:

- 1) осознание и анализ деталей собственных бизнес-процессов.

В идеале они должны быть известны досконально на каждом этапе производства, однако лучше регулярно проверять «здоровье» своей организации, чтобы знать слабые места и постараться сгладить все негативные внутренние и внешние воздействия;

2) анализ бизнес-процессов других компаний. Здесь, как говорится, все средства хороши, поскольку секрет своего успеха, всегда достигаемого тяжелым трудом, как физическим, так и интеллектуальным, принести вам «на блюдечке с голубой каемочкой» никто не согласится. Чаще всего, если не брать в расчет патентованные технологии, это большая коммерческая тайна, которую старательно оберегают от конкурентов. Но проанализировать динамику конкретных экономических показателей, отследить схему сбыта, формальную организацию и иное всегда возможно;

3) сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых фирм. Здесь необходимо подключить специалистов, чаще всего организации справляются своими силами;

4) введение качественных и (или) количественных изменений для преодоления отрыва. Это действие – самое сложное, поскольку почти всегда требует финансовых вливаний, привлечения специалистов или переподготовки своих сотрудников, освоения новых технологий, внедрения современных методик управления и принятия решений. Таким образом, можно выделить **виды бенчмаркинга**. Здесь приведены лишь некоторые:

1) внутренний – сравнению подлежит деятельность подразделений внутри компании;

2) конкурентный – сравнение своей организации с конкурентами по максимальному количеству параметров;

3) общий – сравнение фирмы с непрямыми конкурентами по определенным интересующим показателям;

4) функциональный – сравнение по функциям (продажи, закупки и т. д.).

Бенчмаркинг никогда не является одноразовым анализом. Чтобы были отдача, повышение эффективности предприятия, необходимо сделать бенчмаркинг составной частью работы, регулярным процессом инноваций и усовершенствований в вашем бизнесе.

В Японии бенчмаркинг популярен, он применяется там уже длительное время. Японские фирмы выбрали для себя наиболее подходящую форму – товарный бенчмаркинг, который сейчас широко распространен. Товарный бенчмаркинг основан на психологии под названием «и я тоже», которую в некотором роде можно считать развитием правила Сун Тзу. Менее популярен бенчмаркинг функций и процессов.

Если рассматривать бенчмаркинг как обучение на основе сравнения, то он базируется на двух уровнях: стратегическом и уровне отдельных процессов.

Сущность бенчмаркинга доказывает, что к нему можно относиться как к направлению маркетинговых исследований. Прогнозируя эффект, который может дать применение бенчмаркинга, следует помнить, что никогда и никем не был оспорен факт выгоды обмена опытом и его анализа. Однако «не стоит чесать всех под одну гребенку», поскольку, хотя многие предприятия и виды деятельности или произ-

водства аналогичны, каждое из них имеет свои специфику, внутренние резервы и потенциал, которые могут существенно различаться.

Поэтому необходимость применения бенчмаркинга вначале должна быть обоснована и доказана.

Подводя итог, можно сказать, что польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные процессы, торговые операции и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми в том случае, если в своей организации анализируются и внедряются лучшие методики, способы и технологии самых успешных предприятий или отраслей. Это может стать началом, новым этапом развития прибыльного предпринимательства с высокой экономией ресурсов, создания здоровой конкуренции и наибольшего удовлетворения потребностей покупателей.

На сегодняшний день накопилось огромное количество трактовок понятия бенчмаркинга. Некоторые полагают, что он – продукт последовательного развития концепции конкурентоспособности, другие говорят, что бенчмаркинг является мобильным алгоритмом улучшения качества, третьи же относят его к экзотическим новинкам как результат японской бизнеспрактики. Однако все сходятся или более-менее согласны с определением, что бенчмаркинг – это процесс поиска, определения и изучения самых лучших из известных методов руководства и ведения бизнеса.



## **1.2. Развитие и становление бенчмаркинга**

**Бенчмаркинг** – это новое слово в высших предпринимательских кругах России. В нашей стране к этому понятию многие предприниматели относятся пока еще настороженно, а консервативно настроенные представители старшего поколения воспитания прошлого века и соответствующей закалки путают его с промышленной разведкой или шпионажем, скрытой под новомодными словечками. Однако, как уже было отмечено, бенчмаркинг изобрели не вчера или даже сегодня.

Бенчмаркинг идет с нами нога в ногу еще с тех пор как «вон у того человека из шалаша напротив дела пошли гораздо лучше, чем у всех нас». Новизну и интерес в этот термин внесли бизнес-консультанты, которых многие фирмы всех форм и размеров приглашают для того, чтобы они научили, как сделать так, чтобы доходы организации не отставали от доходов таких же компаний. Бенчмаркинг в том представлении, какое он имеет сейчас, был не всегда, современный вариант разработан в США в 1970-е гг., но его основные концепции были востребованы гораздо раньше. В конце XIX столетия американским инженером Фредериком Тейлором (Frederick Taylor) были исследованы научные методы организации труда, которые и легли в основу концепции бенч-

маркетинга.

Существует также теория Бернардо де Суза (Bernardo de Sousa), специалиста по контролю за качеством, в которой он выявляет периодизацию этапов управления. Так, он рассматривает **четыре этапа изменений в области управления**, через которые мир прошел за последнюю половину XX в.:

1) 1950-1970-е гг. – характеризуются жестким контролем со стороны руководства «Управление заданиями» (Management by Objectives);

2) 1970-1980-е гг. – период оценки и сравнения ценностей, характерно составление «графиков ценностей» – («собаки», «денежные коровы», «ниши» и «восходящие звезды») (The Value Chart);

3) 1980-1990-е гг. – возрастает влияние конкурентов, именно конкуренция служит катализатором стремления к улучшениям, преобразованиям, нововведениям, «Опережение конкурентов» (Beat The Competition);

4) 1990-е гг. – начало XXI в. – «Концентрация на Процесах» (Focus on Processes).

Самые последние изменения в философии менеджмента отражают повышение интереса к конкуренции и ее анализу. Это вызвано объективными причинами, прежде всего варьированием конкурентной среды, а также изменением потребностей и интересов потребителей, появлением новых технологий, материалов и т. п. В 1950-е гг. спрос был больше предложения, поэтому основными задачами менеджмен-

та были лишь определение и установление параметров, конечных критериев и контроль за процессами их достижения. Однако уже впоследствии многие страны столкнулись с кризисами перепроизводства, и в 1990-х гг. предложение значительно превышало спрос, поэтому менеджмент, отвечая требованиям современности и сложившихся условий, переключился на то, как правильно и быстро опередить показатели конкурента в процессах производства и маркетинга.

Как следует из определения понятия бенчмаркинга, целью его является поиск наиболее эффективной предпринимательской деятельности. После определения лучшего способа управления и ведения дел необходимо ответить на вопрос: «Как сделать это лучше?» На этом этапе можно применять все подручные средства, опыт, фантазию, пользоваться услугами специалистов, а также мобилизовать работу собственных отделов и служб (планирование, маркетинг и т. п.).

Первопроходцем целенаправленного использования бенчмаркинга стала компания Rank Xerox, находившаяся на тот момент в тяжелейшем кризисе. Эта компания провела исследование затрат и качества собственных продуктов в сравнении с конкурентами. Детальное изучение опыта других компаний, его адаптация и использование привели компанию Xerox к успеху и процветанию.

В настоящее время бенчмаркинг относят к самым эффективным направлениям консалтинга. Он становится все востребованнее и зарабатывает себе все большую популярность.

Даже государственные учреждения, больницы и университеты начинают понимать и перенимать преимущества бенчмаркинга, чтобы применять его основы для улучшения своих процессов и систем, хотя в России это свойственно больше частным организациям.

В Европе этот процесс идет небыстро, но стабильно, популярность бенчмаркинга остается весьма умеренной. Существенные различия в понимании бизнес-процессов в разных странах затормаживают его внедрение в бизнес-процессы различных сфер экономики.

**В основу бенчмаркинга** кладется идея сравнительной деятельности не только по отношению к предприятиям-конкурентам, но и передовым компаниям других отраслей. Фактически бенчмаркинг является альтернативным методом стратегического планирования, где задачи определяются не от достигнутого, а от проанализированных показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга позволяет объединить все составляющие системы разработки стратегии, процессов отраслевого анализа и анализа опыта конкурентов. Чтобы лучше понимать методы бенчмаркинга, нужно определить его взаимосвязь со стратегическим планированием.

Чтобы рационально выбрать направления деятельности, размеры необходимой ресурсной базы, создать взаимосвязи между направлениями своей деятельности, организация должна четко представлять стратегические особенности своей отрасли. Поэтому отраслевой анализ – начальная ступень

при разработке стратегии. Он подразумевает исследование степени и особенностей конкуренции, моделей поведения клиентов, характера поведения поставщиков определенных ресурсов, барьеров входа на рынок или сектор экономики, мобильности и адаптированности производства, а также другой специфики. Отраслевой анализ подготавливает материал для достаточно точного прогнозирования потенциальной прибыли в среднем по отрасли, а также выявляет причины отличия некоторых фирм в сравнении с другими.

Начинать отраслевой анализ нужно с ответов на такие вопросы, как: насколько прибыльна данная отрасль сейчас, есть ли перспективы и какие они на ближайшее будущее, что определяет успех в данной сфере? Рынок делится на области (ниши) по наиболее прибыльным секторам, затем определяются факторы успеха (система продаж, эксклюзивная упаковка, новая техническая характеристика, низкая цена и др.). Далее определяется их влияние на прибыльность в целом и по отдельности.

Следующий этап – это детальное изучение конкуренции. В первую очередь анализируется, насколько важно для конкурента ваше направление бизнеса, т. е. какой объем ресурсов и финансовых вливаний ему потребуется для развития данных направлений. Здесь необходимо оценить финансовую силу конкурента хотя бы приблизительно, это нужно для определения соотношения приоритетов в секторе вашей с ним конкуренции.

Важно узнать, каким образом конкурент распределяет имеющиеся ресурсы, другими словами, что он имеет к моменту выхода на рынок (товар, цена, система сбыта и доставки, маркетинг, система сервиса и обслуживания клиентов), а также издержки его деятельности. Не стоит забывать и еще об одном немаловажном факторе – это похожая работа конкурента в направлении исследований и разработок, положительно влияющих на себестоимость его продукции, а также необходимые затраты на маркетинг в течение определенного промежутка времени.

После определения наиболее прибыльных сегментов рынка и оценки собственных конкурентных преимуществ необходимо выбрать «модель подражания». Для достижения наиболее эффективных результатов в сжатые сроки специалисты бенчмаркинга советуют не просто найти такие организации и аккумулировать данные об их деятельности, «продвинутых» управленческих решениях, но и налаживать контакты с ними. После того как данные собраны, проанализированы и классифицированы, оценивается возможность достижения цели и факторы, влияющие на результат. Следующим этапом разрабатывается план, целью которого является достижение наивысшей эффективности изменяемых процессов.

После проведения отраслевого анализа и анализа конкурентов рекомендуется приступить к разработке стратегии, которая должна содержать продуманные реальные пути об-

хода конкурентов с опорой на ключевые факторы успеха по различным функциональным направлениям, таким как расширение производства, внедрение новых технологий, обновление ассортимента продукции, пересмотр системы ценообразования, сбыта и доставки, маркетинга, персонала, технологий и т. д.

По опубликованным данным известной консалтинговой компании Bain & Co, именно за прошедшие два года бенчмаркинг вошел в тройку самых распространенных методов управления бизнесом, но это характерно для крупных международных корпораций. Его популярность основывается на том, что он помогает довольно быстро и с меньшими затратами модернизировать бизнес-процессы. Он отражает и детализирует работу передовых компаний и способствует достижению таких же, а, возможно, даже более высоких результатов.

**Причины растущей популярности бенчмаркинга в современном мире таковы:**

1) глобальная конкуренция. В условиях растущей международной интеграции и глобализации бизнеса фирмы сталкиваются с необходимостью всестороннего и детального исследования и последующего применения лучших достижений конкурентов в целях собственного благополучия и развития;

2) вознаграждение за качество. В последнее время все большее распространение и отклик общественности получа-

ют проводимые на национальном и международном уровнях акции, конкурсы, смотры и тендеры по определению и вознаграждению организаций-лидеров качества. Условия участия в подобного рода мероприятиях обязывают, кроме демонстрации фирмами-участниками конкурентных преимуществ выпускаемой ими продукции, обязательное использование концепции бенчмаркинга в ходе обычного, систематического управления компанией;

3) необходимость соответствия современным быстро изменяющимся условиям, адаптации к ним, а также внедрение мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не быть обставленными своими конкурентами, все компании (размер и сфера деятельности при этом не имеют значения) должны регулярно заниматься изучением положения в других компаниях для применения передового опыта в области производственных и бизнес-технологий.

В России существуют предприятия и организации, использующие бенчмаркинг, но пока их крайне мало. Зато руководством всегда поощряется, когда менеджеры среднего и высшего звена вступают в обыденной жизни в нерабочее время в неформальные отношения с коллегами или конкурентами, а потом берут на заметку и воплощают лучшие достижения друг друга в своих компаниях. Опыт многих организаций, а также проведенные исследования доказывают, что непосредственное общение с коллегами ведет к наиболее



ценным для конкретного бизнеса новинкам: идеям и знаниям, что очень часто приводит к успешному, быстрому и легкому внедрению новых методов и форм управления, более эффективному распределению и использованию ресурсов и т. п. Но такая модель «проходит» лишь в тех организациях, где руководство готово к этому. Заинтересованные менеджеры – огромный потенциал для развития фирмы, а вот умение грамотно создать мотивацию – прерогатива руководства, этому также нужно учиться и перенимать опыт у коллег.

По уровню открытости **бизнес можно разделить на две категории:**

1) организации, исповедующие принцип секретности своей деятельности, тщательно скрывающие абсолютно всю информацию о своей фирме;

2) максимально открытые компании, уверенные, что пока все конкуренты далеко позади и к тому времени, когда их догонят, они смогут придумать что-нибудь новенькое. Всемирно известная компания General Motors создала и открыла всем желающим доступ к своей базе данных. В основном это сделано для поставщиков, чтобы они лучше планировали свое производство.

Обмен опытом – вещь, известная российским предприятиям еще со времен СССР, она не нова, только сейчас ее принято называть на западный манер бенчмаркингом. Внедрение бенчмаркинга для любого российского предприятия обычно проходит тяжело, что связано с объективными

причинами (такими как старые технологии и оборудование, нехватка молодых специалистов, низкие экономические показатели) – приходится заново обучать людей, иногда просто подробно и доступно объяснять, зачем все это нужно. Однако процесс при желании налаживается достаточно быстро и четко. Сбором, обработкой и внедрением нового опыта заняты в некотором роде все службы организации.

На начальном этапе в заинтересованной организации каждое подразделение занимается сбором информации своего профиля. Очень часто источниками служат открытые отчеты западных и российских компаний, специальная отраслевая пресса, неотъемлемая часть современности – интернет. Информацию аккумулируют (собирают) во время поездок и командировок в российские и западные компании. Предприниматели довольно активно посещают профильные выставки: практически ежемесячно подготовленные сотрудники предприятия выезжают для сбора сведений. Вся собранная информация скапливается и анализируется в едином отчете, который предназначен для совета директоров. Далее показатели организации рассматривают по отношению к среднеотраслевым, после чего становится понятно, по каким из них организация выходит вперед или отстает от своих конкурентов. После этого вырабатывается тактика улучшения показателей. Сейчас, например, многие крупные российские заводы занялись повышением производительности труда, толчком к этому стал опыт компании Volvo, где изу-

чал менеджмент специалист одного отечественного завода, ну а в дальнейшем его опытом воспользовались и конкуренты, так что бывает полезно «поглядеть по сторонам».

На Западе, где бенчмаркинг давно популярен, налажена такая практика: компания, активно перенимая чужой опыт, непременно делится и своим. Большинство успешных предприятий публикуют подробные отчеты результатов своей деятельности, принимают у себя конкурентов. Западный принцип успешной работы «если открыт, значит, развиваешься» в России попросту не действует и не будет действовать по ряду объективных причин (как то: увеличение числа проверок компетентными органами, привлечение внимания налоговых и иных служб и многие другие).

Естественно, все, что относится к коммерческой тайне или стратегии, а также важным ноу-хау, фирмы не раскрывают, но активно рекламируют, показывая потребителю, что они отличаются от конкурентов. Но в каждой организации имеется большой пласт информации, которую можно и нужно открыть конкуренту для того, чтобы взамен получить что-то полезное для себя в виде ценных сведений. По этому поводу многие специалисты сходятся на том, что лучше уж обе фирмы пойдут вперед, чем обе останутся на месте.

Сегодня российские фармацевтические компании пришли к тому, что, объединившись для эффективной борьбы с западными конкурентами, создали неофициальный банк данных, постоянно пополняемый друг другом для свобод-

ного обмена информацией между собой, однако тщательно оберегаемый от иностранцев.

Однако большинство руководителей остается «при своем», полагая, что открытость неоправданна. Здесь как раз и дает о себе знать проблема, о которой говорилось выше. Большинство российских компаний не готовы к конкуренции, по-прежнему работают по старым технологиям и не доверяют современным «штучкам», на всякий случай закрывая вообще всю информацию. Чаще всего такие руководители не знают или не верят, что бенчмаркинг предполагает использование только открытой информации, а промышленный шпионаж к делу не имеет никакого отношения.

Говоря о западных предприятиях, нельзя не отметить опыт чешского автогиганта Skoda, который раньше всех остальных решил такие важнейшие проблемы, как сокращение персонала, концентрация ресурсов на профильной продукции, оптимизация системы управления персоналом, и раскрыл свои секреты для других. Все эти решения можно найти самостоятельно, но однозначно быстрее и выгоднее посмотреть, как с аналогичными проблемами справились другие предприятия.

В России международные компании тоже используют опробованные в других странах методы, стратегии управления и производства. Но бывает и наоборот – технологии, разработанные на российском предприятии или для него, распространяются в других иностранных фирмах быстрее, чем

в отечественных. Однако в перенимании опыта у кого бы то ни было есть свои «подводные камни». Например, известная во всем мире компания Xerox всегда применяла принцип прямых продаж, причем в Европе это работало прекрасно, система никогда не давала сбоев и во всех условиях оправдывала себя, но в странах с большой территорией практически невозможно таким образом охватить весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 г. стал первопроходцем – отделением фирмы, запустившим двухуровневую систему дистрибуции. После этого директор по маркетингу компании Xerox утверждал, что обороты офиса подпрыгнули в два раза. Компания Xerox продолжала успешно развиваться, осваивать рынки, и уже в Москву приезжали перенимать новый опыт управления продажами сотрудники филиалов Xerox из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран со значительной территорией или специфическим состоянием транспорта, природно-климатических условий.

**Идеальный вариант в бенчмаркинге** – получение информации из первых рук, поскольку практически исключены возможности ее недоброкачественности, фальсификации и т. п. Россия, однако, испытывает в этой сфере проблемы. Компании отказываются делиться опытом, информацией и технологиями даже с предприятиями, работающими в другой отрасли. На самом деле в России, хотя на общем фоне это не слишком заметно, есть существенное количество фирм, организаций, успешно работающих, получающих прибыль и

постоянно развивающихся, у которых есть чему поучиться. Опыт известных компаний ЮКОС и «Вимм-Билль-Данн» в области принятия решений, управления персоналом, завоевания рынков сбыта и многих других областях велик, но вероятность, что они согласятся делиться им, ничтожно мала.

## 1.3. Виды бенчмаркинга

Ход развития эволюции бенчмаркинга схож с классической моделью «перехода от искусства к науке». Видов бенчмаркинга огромное множество, одна из классификаций – по поколениям.

Так называемое **первое поколение бенчмаркинга** относят к реинжинирингу, или ретроспективному анализу продукта.

**Второе поколение** – бенчмаркинг конкурентоспособности – поднялся до уровня своеобразной науки организаций в 1976–1986 гг. благодаря активному развитию и деятельности компании Херох.

Расцвет **третьего поколения бенчмаркинга** приходится на период 1982–1986 гг., когда фирмы-лидеры по качеству продукции осознают и начинают использовать возможность научиться (более просто, быстро и дешево) у предприятий, относящихся к другим секторам или отраслям, на фоне того, что исследования конкурентов проходят менее результативно.

**Четвертое поколение бенчмаркинга** – стратегический бенчмаркинг, оформившийся в отдельный систематический процесс, предназначенный для оценки альтернатив, корректировки и реализации стратегий, а также усовершенствования характеристик производительности и ка-

чества труда, снижения потерь и издержек. В основу таких процессов кладется изучение успешных стратегий других предприятий или партнеров.

**Пятое поколение** – глобальный бенчмаркинг. Он начал развиваться относительно недавно. У него появилось множество союзников на фоне интеграции развивающихся стран в мировое хозяйство, стремления большинства государств к открытости экономики, совместной борьбе с кризисами и проблемами, угрожающими всему человечеству (такими как глобальное потепление, нехватка продуктов питания, плохая экология, перенаселение Земли и др.). Глобальный бенчмаркинг может стать в будущем инструментом организации международных обменов, учитывающим особенности культурных и национальных процессов организации производства.

К самым распространенным **видам бенчмаркинга относят следующие:**

- 1) **внутренний бенчмаркинг** – бенчмаркинг, производимый 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; включает в себя также исследование специфических продуктов, возможностей и альтернатив корректировки или



смены процесса производства или административных методов управления предприятий-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; Реже говорят о выделении таких более узких видов, 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.

Развитие бенчмаркинга напрямую зависит от того, как предприятия понимают качество. Обычно выделяют **несколько этапов в изменении понимания и отношения предприятий к качеству.**

Первый этап – инспекция. Ему присуща проверка качества только готовой продукции. Для налаживания контроля качества организация вкладывает средства в усовершенствование технологии, ее отлаживание и формирование систем качества, а не бенчмаркинг. Подобная практика была широко распространена в СССР, именно в тот период комплексные системы управления качеством нашли самое широкое распространение.

В такой ситуации без кардинальных перемен возможно частичное применение продуктового бенчмаркинга, при этом будет происходить сравнение собственной продукции с продуктами конкурентов. Однако существенной проблемой, с которой столкнется организация, будет недостаток информации, мешающий в полной мере использовать опыт и знания конкурентов.

Второй этап основывается на усилении контроля. В организации внедряется стандарт качества ISO 9000. Бенчмаркинг используется во всех ключевых вопросах бизнеса. Активно привлекаются и задействуются консультанты для разработки и внедрения практики бенчмаркинга.

Резко меняется отношение к качеству производимой продукции на всех стадиях. На первый план выходит контроль за качеством самого процесса, в котором качество продукции служит лишь одним из составляющих элементов общего качества. В основу своей деятельности фирмы кладут удовлетворение потребителя как залог их успехов в бизнесе. По-

степенно меняется понимание собственно удовлетворения потребителя и решения связанных с этим проблем.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.