

Агеева Д.Р.

аспирант Российского государственного социального университета

НЕ ШПИОН Я...

бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия

Впервые в России о бенчмаркинге заговорили около 10 лет назад, когда в результате масштабных социально-экономических преобразований значительная часть предприятий разорилась и прекратила свое существование, а другая часть, сумевшая выстоять в период перестройки, столкнулась с необходимостью постоянного повышения качества создаваемой продукции и совершенствования технологий управления. Таким образом, можно сказать, что технологии управления, подобные бенчмаркингу, оказались востребованными российскими предприятиями уже в начальный период работы в новых, рыночных условиях.

На сегодняшний день бенчмаркинг становится неотъемлемой частью стратегического управления и повышения конкурентоспособности предприятия. Очевидно, что любая организация находится и функционирует в среде и каждое ее действие возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Именно поэтому важно, чтобы компания реагировала на уже происходящие и предстоящие изменения внешнего окружения с позиций системного подхода. В условиях рыночной экономики ключевой задачей развития компании становится сохранение конкурентоспособности при своевременном реагировании

на изменения в среде. Иными словами – организация должна быть готова в любой момент времени предложить своим клиентам продукцию лучшего

на сегодняшний день
бенчмаркинг
становится
неотъемлемой частью
стратегического
управления и повышения
конкурентоспособности
предприятия

ключевой задачей
развития компании
является
сохранение
конкурентоспособности
при своевременном
реагировании
на изменения в среде

качества, по более выгодной цене и с лучшими условиями, чем конкуренты, при сохранении стабильности своего функционирования. В этом смысле понятие «бенчмаркинг» довольно тесно соприкасается с понятиями «конкурентная разведка» и «маркетинговая разведка», которые нацелены на получение информации о состоянии рынка, поведении потребителей, перспективах развития конкурентной ситуации и другое.

Применение бенчмаркинга как современной технологии управления может обеспечить компании достижение устойчивых конкурентных преимуществ, стабильную позицию на рынке и, как следствие, увеличение доли и прибыли. Именно поэтому, в условиях глобализации и интенсификации конкуренции, для участников российского рынка актуальным становится осуществление сравнения с лучшими предприятиями страны и мира для перенимания

позитивного опыта управления. При этом компаниям не следует ограничиваться только рамками своей отрасли, поскольку практически любые передовые и эффективные подходы к управлению могут быть взяты на вооружение и адаптированы к специфике предприятия и условиям его функционирования.

Можно говорить, что российские компании прибегают к использованию бенчмаркинга в трех случаях.

Во-первых, не существует идеальных компаний, поэтому любой организации всегда есть, куда и к чему стремиться. Компания, руководство которой считает, что она функционирует без сбоев и проблем, скорее всего, обречена на смерть, т.к. рано или поздно игнорирование тревожных сигналов приведет к кризису, из которого выйти без посторонней помощи (например, со стороны консалтинговых фирм в сфере управления) будет очень сложно.

Во-вторых, существует постоянная необходимость в совершенствовании деятельности на основе внедрения передового опыта в сфере управления. Примером может служить постепенный переход многих российских компаний на систему TQM (Total Quality Management). *В-третьих*, функционировать в информационном вакууме не может ни одно предприятие, в связи с чем для повышения эффективности работы компании рекомендуется регулярно отслеживать информацию о передовом опыте российских

и зарубежных компаний, чтобы адаптировать ее под свои условия. Все указанные выше проблемы могут быть решены с помощью бенчмаркинга.

Можно выделить четыре типа бенчмаркинга на российских предприятиях (о конкурентном бенчмаркинге уже говорилось выше):

– функциональный бенчмаркинг используется для сравнения эффективности распределительных и логистических функций различных компаний;

– общий бенчмаркинг может касаться инновационных и технологических процессов, а также вопросов общего управления предприятием;

– внутренний бенчмаркинг – сравнение эффективности функционирования разных подразделений предприятия (например, закупок и сбыта).

Таким образом, система бенчмаркинга должна включать в себя комплекс мер по изучению эффективности предприятия в указанных выше сферах.

Бенчмаркинг – процесс, как было сказано выше, базируется на сборе информации. Очевидно, что наибольший интерес представляют количественные данные, которые наиболее наглядны и просты в обработке. Для сравнения предприятий и определения своего положения относительно других участников рынка необходимо определить систему показателей, по которым будет проводиться сопоставление. В качестве эталонов могут выступать доля рынка, размер клиентской базы, прибыль и др.

В то же время, необходимо отметить ограниченность применения подобных показателей, что обусловлено сложностью сравнения двух компаний, которые могут иметь разный размер, географическое положение, ассортимент и т.д. Кроме того, даже если активы двух предприятий примерно равны, одно из них может иметь в своей собственности производственные здания, офисные помещения и пр., а другое – пользоваться ими на условиях аренды.

Иными словами, очевидно, что сравнение необходимо проводить не только по количественным, но и по качественным показателям. Такое сопоставление позволит рассматривать в качестве эталонов предприятия из разных сфер экономики, выделяя при этом в каждом из них то лучшее, что может быть применимо в сравниваемой компании. В качестве показателей могут выступать система работы с персоналом (например, методы морального стимулирования), методы работы с

компания,
руководство которой
считает, что она
функционирует
без сбоев и проблем,
скорее всего,
обречена на смерть

ключевыми клиентами, техники продаж, методики проведения исследований и др. Известно, что для квалифицированных специалистов в своей области всегда представляют интерес подходы к организации деятельности аналогичного подразделения в другой компании. Не прибегая к промышленному шпионажу, специалист всегда может определить, какие именно подходы могут быть переняты и внедрены на его предприятии.

Кроме того, необходимо обязательно упомянуть такие бенчмаркинг-показатели, как имидж и бренд, которые в России хотя и широко известны, но пока еще не всеми компаниями воспринимаются как ценный актив. Как известно, когда заходит речь о брендинге, очень многие, независимо от сферы экономики, вспоминают, что Coca-Cola является самым дорогим мировым брендом. Но лишь немногие

не прибегая
к промышленному
шпионажу,
специалист всегда
может определить,
какие именно подходы
могут быть переняты
и внедрены
на его предприятии

задумываются о том, что компании, начавшие грамотно «строить» свой бренд на основе анализа генезиса развития бренда Coca-Cola, пошли именно по пути внедрения бенчмаркинг-процессов. Аналогичным образом, исследование рекламной деятельности конкурентов позволяет компании скорректировать свою стратегию продвижения и рекламные бюджеты, чтобы избежать досадных ошибок и напрасной траты средств.

Кроме того, необходимо понимать, что следует соотносить показатели работы, выбранные в качестве эталонных, с целями и стратегией компании в текущий момент и на перспективу. К реализации генеральной цели (получение и максимизация прибыли) компании могут идти разными путями в зависимости от своей миссии, видения и перспектив развития как рынка в целом, так и компании.

В идеале, в ходе бенчмаркинг-процесса сравнение необходимо проводить по трем направлениям: сопоставление со среднерыночным уровнем, с лучшим предприятием отрасли, а для крупных компаний – сравнение с мировым уровнем. Очевидно, что перед началом сравнения организации требуется провести комплексную самооценку, которая станет базой для сравнения и, кроме того, позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия. Полученные в ходе сравнения данные могут (и должны) стать побудительным мотивом

для разработки программы по совершенствованию деятельности предприятия в тех сферах, где было выявлено наибольшее отклонение. Такая программа может включать в себя разработку рекомендаций по повышению лояльности потребителей, совершенствованию качества обслуживания, расширению ассортимента и др.

Литература

1. Кэмп Роберт С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. – М.: Баланс-Клуб, 2004.
2. Маслов Д., Белокоровин Д. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // Методы менеджмента качества. – 2004. №8.

полученные в ходе
сравнения данные могут
стать побудительным
мотивом для разработки
программы
по совершенствованию
деятельности
предприятия

3. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристь, 2002.
4. Уваров В.В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. №10.

pn

D.R. Ageyeva,

postgraduate student, Russian State Social University

Benchmarking as a tool to give a competitive edge to a company

To develop a marketing strategy one needs to study the activities of competitors. Shortcomings having been discovered as a result of competitive analysis, the company faces the problem of addressing them. This can be approached based on own expertise or by borrowing the know-how of other, more successful firms. Pioneered in the '80s of the last century, a new method of business management has been fast gaining prominence, to become known as benchmarking. Benchmarking involves studying the achievements of business competitors, their methods to be improved upon and then used in own business practices.