

А.А.Абаев

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: aidos_men@mail.ru)***Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований**

В статье раскрыта сущность бенчмаркинга как особой управленческой процедуры. Сделан вывод, что процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «переход от искусства к науке». Проанализированы основные виды бенчмаркинга. Отмечено, что бенчмаркинг — это управленческая технология, близко примыкающая к технологиям обучения персонала. Автором основное внимание уделено изучению последовательных фаз процесса бенчмаркинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг, эволюция, процесс, поколение, анализ, цель, виды, управленческая технология, этапы, контроль.

Сущность бенчмаркинга и процесс его эволюции

Новым методом контроля и повышения эффективности деятельности, получившим в последнее время широкое распространение в мировой практике, является бенчмаркинг. Это особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших предприятий аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций, которые показывают наивысшую эффективность, анализируется их практика, отыскивается ответ на вопрос, что, как и почему делают лидеры в процессе удовлетворения потребностей потребителей и клиентов [1; 410, 411].

По мнению авторов известного учебника [2], процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «переход от искусства к науке» (рис. 1).

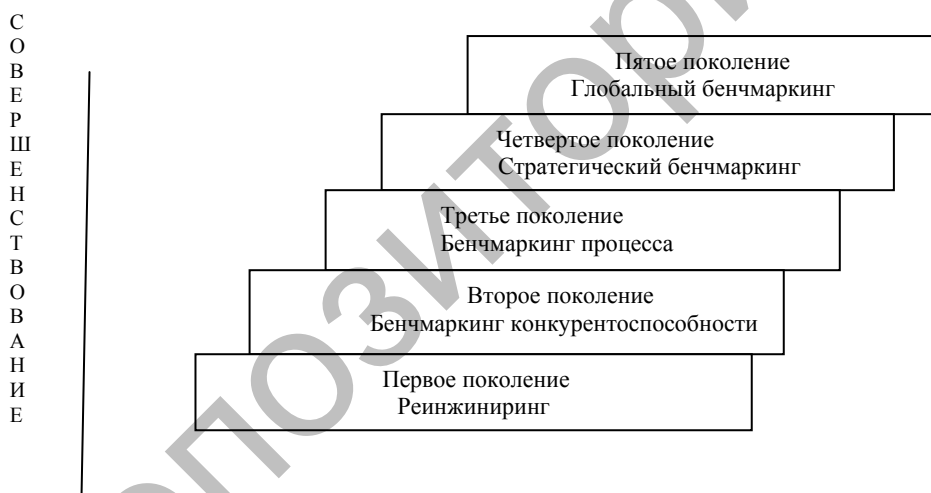


Рисунок 1. Развитие бенчмаркинга (данные работы [2; 126])

Как показывает рисунок 1, первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг, или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение — бенчмаркинг конкурентоспособности — получило развитие как наука в 1976–1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в 1982–1986 гг., когда предприятия — лидеры качества понимают, что проще учиться у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга — это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров.

Пятое поколение — глобальный бенчмаркинг, который рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Бенчмаркинг впервые появился в 1972 г. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что, для того чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 г. американская компания «Ксерокс» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя это более детализированная и упорядоченная функция, чем метод или подход конкурентного анализа.

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (не собственных) предприятий или отраслей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше. Это процесс изучения, усовершенствования и применения их методов работы.

Бенчмаркинговое исследование предполагает выявление эталона ведения бизнеса с помощью общепринятых, стандартных оценок деятельности предприятий. Таким эталоном становятся методы работы лучших компаний, которые признают заслуживающими распространения и внедрения на других предприятиях [3; 134–139].

Виды бенчмаркинга

Среди основных видов бенчмаркинга можно выделить [4; 76]:

- 1) внутренний бенчмаркинг, который представляет собой бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри корпорации и сопоставляет характеристики предпринимательских единиц;
- 2) бенчмаркинг конкурентоспособности предполагает исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;
- 3) функциональный бенчмаркинг — сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;
- 4) бенчмаркинг процесса, направленный на изменение определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;
- 5) общий бенчмаркинг — бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от предпринимательской деятельности.



Рисунок 2. Виды бенчмаркинга (данные работы [5; 210])

В работе [5; 210, 211] рассматриваются три вида бенчмаркинга: метрический (табличный), диагностический, операционный.

На рисунке 2 продемонстрировано, как увеличиваются ресурсы, усилия и затраты по мере продвижения от метрического бенчмаркинга к операционному. Внизу находится метрический бенчмаркинг, который может дать информацию о результатах деятельности сходных компаний и, возможно, очертить главных конкурентов, но маловероятно, что он может предложить какие-либо идеи, связанные с улучшением деятельности компании. В лучшем случае, он определит, отсутствие какого фактора влияет на результаты деятельности компании.

Далее находится диагностический бенчмаркинг, который требует немного больше усилий, однако определяет сильные и слабые стороны деятельности компаний. Если диагностический бенчмаркинг выполнен правильно, то можно определить те операции, которые необходимо улучшить.

Операционный бенчмаркинг требует значительных ресурсов, усилий и времени, но организация, успешно применившая данный вид бенчмаркинга, будет вознаграждена, получив большие преимущества от внедрения опыта лучших компаний.

Бенчмаркинг в сфере государственного управления

За рубежом бенчмаркинг нашел свое применение не только в коммерческих предприятиях, но и в государственном управлении. Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить свои расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам. Однако чтобы это сделать, необходимо кропотливо и внимательно изучать имеющийся опыт и перенимать приемы и методы управления успешно действующих организаций как общественного, так и частного секторов [6; 148].

Бенчмаркинг — управленческая технология, близко примыкающая к технологиям обучения персонала. В ряде случаев обучение персонала использует возможности внешней структуры организации. В последние годы стало возможным осуществлять дистанционное обучение сотрудников компании, которое организуется профессиональным производителем и поставщиком образовательных услуг. Широко распространяется дистанционное обучение с применением средств передачи данных через Интернет. Многие крупные корпорации становятся потребителями новых услуг в области обучения, предлагаемых крупными производителями такого рода услуг. Так, например, Открытый университет в Великобритании и Национальный технологический университет в США продают услуги по обучению и тренингу таким компаниям, как General Electric, Hewlett Packard, Texas Instruments и др.

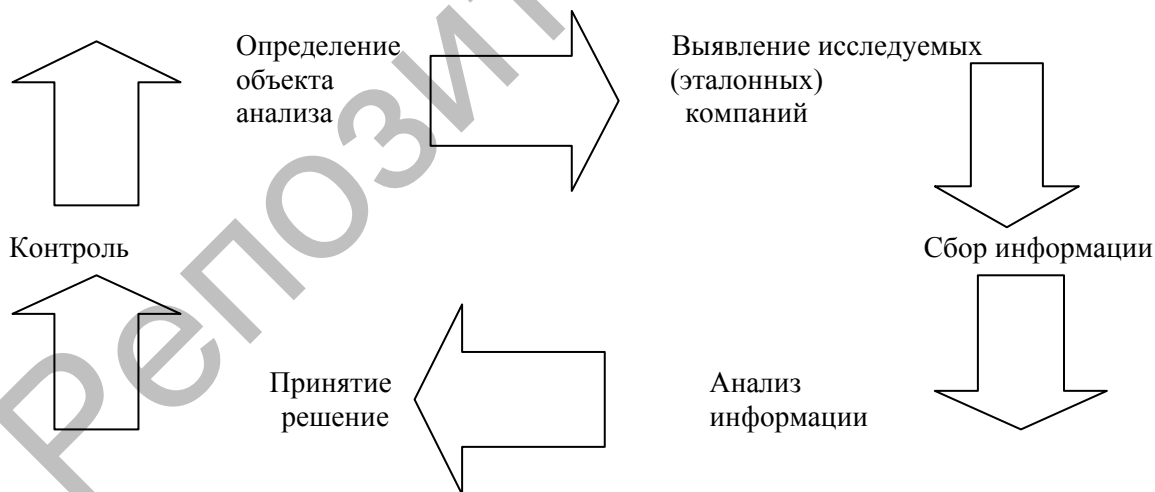


Рисунок 3. Этапы процесса бенчмаркинга (данные работы [7; 399])

Процесс бенчмаркинга можно разбить на 6 фаз (этапов) (см. рис. 3).

1. *Определение объекта анализа превосходства.* На этом этапе нужно установить те объекты предприятия промышленности, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения (например, с позиции восприятия покупателя).

2. *Выявление исследуемых (эталонных) компаний.* На данном этапе осуществляются поиск и отбор лучших предприятий:

- прямые конкуренты;
- конкуренты, действующие на других сегментах рынка;
- потенциальные конкуренты;
- компании из других отраслей.

Прямые конкуренты и эффективность их деятельности обычно хорошо известны, тогда как конкуренты, работающие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе. Потенциальным конкурентам должно быть уделено особое внимание, так как они могут представлять серьезную угрозу в будущем. Компании из других отраслей также могут быть источником новых оригинальных решений для повышения эффективности исполнения какой-либо операции. После того как составлен список компаний, необходимо четко определить, какие из них и по каким показателям использовать для сопоставления с учетом следующего:

- нужно ограничить число компаний до трех-четырех;
- компании должны быть разнообразны по видам деятельности;
- следует выбирать компании с наилучшими показателями;
- необходимо обращать особое внимание на компании с уникальными стратегиями.

3. *Сбор информации.* Этот этап включает не только сбор и систематизацию качественных и количественных данных, но и изучение условий и особенностей производства, труда, бизнес-процессов, которые обеспечивают компании превосходство над конкурентами. Получаемую информацию можно разделить на:

- данные о внутренней среде компании;
- данные о рынке;
- данные о внешней среде предприятия.

Источником информации о внутренней среде является официальный сайт компании, отчеты о деятельности фирмы, прайс-листы и спецпредложения, выступление представителей организации на семинарах или конференциях, маркетинговые коммуникации и полиграфические материалы, персонал. Данные о внешней среде можно получить из журналов, книг, публикаций в Интернете, с помощью бизнес-связей, а также участвуя в профильных деловых мероприятиях или отраслевых союзах. А сведения о рынке содержатся в специализированных исследованиях, отчетах консалтинговых компаний, базах данных, материалах наблюдательных советов и комиссий.

Конечно, все источники информации и способы ее получения перечислить невозможно — нужно задействовать все возможные и доступные средства. Иногда стандартных способов сбора данных недостаточно, и тогда может даже потребоваться применение метода «тайный покупатель», когда для получения сведений необходимо «превратиться» в потребителя продукции исследуемого предприятия.

Теоретически возможен и открытый обмен информацией, как это происходит, например, на профильных семинарах и конференциях. Но в этом случае раскрываемые данные представляют собой только «верхушку айсберга» и не имеют стратегической ценности.

4. *Анализ информации.* На этом этапе вся информация систематизируется, сегментируется и тщательно анализируется. Не всегда правильный вывод можно сделать сразу. Например, рост клиентов у вашего конкурента может быть обеспечен удачной рекламной кампанией, или удобным расположением офиса, или новой системой мотивации персонала, либо одновременно всеми перечисленными выше факторами. Таким образом, анализ должен выявить не только причины превосходства, но и взаимосвязь различных параметров и степень их воздействия на исследуемый фактор, т.е. необходимо определить, какое влияние на приток клиентов оказала реклама, какое — расположение офиса, а какое — мотивация сотрудников.

5. *Принятие решения.* Определив причины отставания вашей компании от конкурента, можно понять, как устранить этот разрыв. На этом этапе происходит реализация выявленных возможностей оптимизации.

Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов. Обычно программа действий подпадает под одну из четырех категорий [8; 407].

«Работать лучше и упорнее». Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), и предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности.

«Скопировать» конкурентов. Основная цель — имитировать успешные действия конкурентов. Обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

«Превзойти» конкурентов. Изучая деятельность компаний из других отраслей, можно натолкнуться на новые, более эффективные подходы к организации бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами.

«Изменить правила игры». Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положения дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации.

6. *Контроль*. Бенчмаркинг — это не разовая процедура, а непрерывный процесс. Именно поэтому после внедрения опыта конкурентов в практическую деятельность компании необходимо контролировать работу вашего предприятия и анализировать происходящие изменения. Также нужно продолжать изучать опыт других компаний и рынков, выбирать новые критерии для улучшения работы предприятия.

В целом бенчмаркинг может быть использован любой компанией, так как конкуренция существует во всех сферах деятельности и на всех рынках. А учиться на чужих ошибках и победах намного дешевле, чем каждый раз заново «изобретать велосипед».

И хотя на казахстанском рынке бенчмаркинг еще не занял своего места, глобальное сообщество активно использует его технологии. Так, в Японии и США программы бенчмаркинга развиваются при поддержке государства. В этих странах работают специальные отраслевые ассоциации и союзы для обмена опытом и поиска партнеров. Члены данных ассоциаций открыты для партнеров и готовы организовать для них экскурсии по своему производству. Европейские страны считают, что такой обмен опытом идет на пользу экономике в целом.

На сегодняшний день отечественные компании еще не готовы к такой степени открытости, которую демонстрируют их европейские коллеги. Поэтому пока специалисты по маркетингу учатся исследовать и грамотно использовать опыт других компаний, а технологии бенчмаркинга только начинают свое «шествие» по Казахстану.

Список литературы

- 1 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега - Л, 2008. — 464 с.
- 2 Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. — М.: Экономика, 1999. — 703 с.
- 3 Михайлов Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 1. — С. 134–139.
- 4 Синявец Т.Д., Ивакина А.В. Технология функционального бенчмаркинга (на примере функции подбора персонала) // Вестн. Омского ун-та: Сер. Экономика. — 2009. — № 3. — С. 76–81.
- 5 Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: Проспект, 2003. — 336 с.
- 6 Кубаев К.Е., Байшолонова К.С. Инновационный бизнес: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2011. — 356 с.
- 7 Третьякова О.В. Бенчмаркинг: кто кого? // Менеджмент сегодня. — 2009. — № 6 (54). — С. 396–401.
- 8 Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезия, 2001. — 752 с.

А.А.Абаев

Бенчмаркетинг маркетингтік зерттеулер қызметі ретінде

Басқарудың айрықша үдерісі ретіндегі бенчмаркетингтің мәні ашылып көрсетілген. Бенчмаркетингтің даму эволюциясы «өнерден ғылымға көшудің» классикалық үлгісіне ұқсас болатындығы туралы қорытынды жасалған. Бенчмаркетингтің негізгі түрлері талданған. Бенчмаркетинг персоналды оқыту технологиясына өте жақсы басқарушылық көрсетілген екендігі анықталған. Бенчмаркетинг үдерісінің тізбекті фазаларын зерттеуге негізгі көңіл бөлінген.

А.А.Абайев

Benchmarking as function of marketing research. Essence of benchmarking

The essence of a benchmarking as special administrative procedure is revealed. The conclusion is drawn that process of evolution of a benchmarking is similar to classical model «transition from art to science». It is analyzed main types of a benchmarking. It is noted that the benchmarking is an administrative technology, the closely to technologies of training of the personnel. The main attention to studying of consecutive phases of process of a benchmarking is paid.

References

- 1 Gaponenko A.L., Pankruhin A.P. *Strategic Management: The textbook*, Moscow: Omega - L, 2008, 464 p.
- 2 Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann H. *Marketing: The textbook*, Moscow: JSC «Publ. «Economics», 1999, 703 p.
- 3 Mikhailov E.A. *Management in Russia and abroad*, 2001, 1, p. 134–139.
- 4 Sinyavets T.D., Ivakina A.V. *Herald of Omsk University: Series «Economy»*, 2009, 3, p. 76–81.
- 5 Campbell D., Stonehouse J., Houston B. *Strategic Management: The tutorial: Transl. from English*, Moscow: «Publ. «Prospect», 2003, 366 p.
- 6 Kubaev K.E., Baysholanova K.S. *Business Innovation: The textbook*, Almaty: Economy, 2011, 356 p.
- 7 Tretyakova O.V. *Management today*, 2009, 6 (54), p. 396–401.
- 8 Zub A.T., Loktionov M.V. *System strategic management: methodology and practice*, Moscow: Genesis, 2001, 752 p.