ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса» (ГОУ ВПО «ЮРГУЭС»)

БЕНЧМАРКИНГ

В СФЕРЕ УСЛУГ

Монография

Шахты ГОУ ВПО «ЮРГУЭС» 2009

Авторский коллектив:

С.В. Богданов, Ж.В. Горностаева, Т.А. Забазнова,

В.Н. Колесников, В.Н. Островская, Е.Г. Попкова

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заслуженный работник высшей школы РФ,

зав. кафедрой «Экономическая теория и сельскохозяйственная

кредитная кооперация» Волгоградской государственной

сельскохозяйственной академии

З.Н. Козенко

д.э.н., профессор кафедры «Маркетинг»

Саратовского государственного социально-экономического университета

И.М. Кублин

Б46 Бенчмаркинг в сфере услуг: монография Ж.В. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с. ISBN 978-5-93834-418-1

Монография посвящена исследованию теории, практики и методологии использования бенчмаркинга в сфере услуг. В ней рассмотрены главные факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий. Книга может служить теоретической основой для дальнейших исследований проблем повышения конкурентоспособности российских предприятий в сфере услуг.

Рекомендуется как для аспирантов, научных работников, так и для представителей бизнес-сообщества в процессе изучения вопросов повышения конкурентоспособности предприятий в сфере услуг.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

1. Теоретическое обоснование бенчмаркинга как маркетингового инструмента обеспечения конкурентоспособности предприятия

2. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент маркетингового взаимодействия

3. Формирование целеориентированного инструментарного материала бенчмаркинга

4. Организационно-экономические формы проявления бенчмаркинга как инструмент повышения качества услуги

5. Анализ возможностей использования бенчмаркинга в оценке конкурентных позиций предприятий сферы услуг

Заключение

Библиографический список

#### ВВЕДЕНИЕ

Представляемая вниманию исследователей монография посвящена изучению бенчмаркинга как маркетингового инструментария, позволяющего повышать качество услуг предприятий как продукта.

Бенчмаркинг это подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Бенчмаркинг способствует открытости и повышению эффективности бизнеса: предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об ее отставании; выясняет уровень организации по сравнению с лучшими в мире; ведет к быстрому внедрению новых подходов при меньшем риске; сокращает затраты на процесс улучшения.

Использование бенчмаркинга имеет множество направлений, например: бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемы ситуации в логистических системах, в сферах близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке; бенчмаркинг применяется при разработке стратегий, операций и управленческих функций; бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с предприятиями-лидерами, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке; наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг.

Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров, виды услуг и инновационные идеи, поэтому изучение теоретических и практических аспектов банчмаркинга является целесообразным.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важнейшим фактором, определяющим развитие мировой экономики в наши дни, является глобализация мирового хозяйства. Ее основу составляет рост взаимозависимости национальных экономик и все более тесная их интеграция. Процесс глобализации затрагивает не только уровень межгосударственных отношений, но и все уровни экономики. Значительное влияние он оказывает и на развитие компаний различных стран. Одним из явлений, тесно связанных с глобализацией, является транснационализация. При анализе транснациональной экономики нельзя, однако, не учитывать два ее аспекта: во-первых, идет активная конкурентная борьба между ведущими компаниями, во-вторых, формируется целая система взаимосвязей между ними.

Развитие предприятий, их взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике объективно ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. В то же время нередко компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний – точнее говоря, речь идет уже не об отдельных предприятиях, а об объединениях юридических лиц. До сих пор не существует общепринятого термина для обозначения подобных объединений – в литературе используются понятия: «интегрированная корпоративная структура» [2], «связанно-диверсифицированная система» [3], «интергломерат» [4], «интегрированная бизнес-группа» [5], а также «метакорпорация» [12, с. 22–34]. Все это происходит на международном уровне. Что же касается национальной экономики, то отечественным предприятиям в условиях глобализации необходимо уделять внимание повышению эффективности производства и бизнес-процессов, чтобы составить достойную конкуренцию зарубежным предприятиям. Чтобы достичь желаемых результатов развития, необходимо проводить маркетинговый анализ рынка и деятельности конкурентов на национальном уровне. Это позволит отечественным предприятиям выявить проблемы внутренних бизнес-процессов, причины отставания в развитии от организаций-конкурентов. На основе проведенных исследований руководителям отечественных предприятий необходимо рассмотреть вопрос интеграции производственных процессов на региональном и национальном уровнях с целью повышения конкурентоспособности российских отраслей в условиях глобализации.

Исходя из этого, встает задача раскрыть содержание и уточнить формулировки таких понятий, как «конкуренция» и «конкурентоспособность», чтобы объективно оперировать ими в дальнейших исследованиях.

Конкуренция (от лат. concurrere – сталкиваться) дословно определяется как борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Однако смысл понятия конкуренции настолько многозначен, что формулировка ее определения требует детальных обширных исследований и обобщения работ многих авторов.

«Конкуренция – основной механизм управления в рыночной экономике способствует единству частных и общественных интересов» [1, с. 81] – мысль, высказанная авторами «Экономикс» К.Р. Макконел и С.Л. Брю, подтверждается развитием мировой экономики на протяжении последнего столетия. Динамика развития мирового хозяйства свидетельствует о фундаментальной роли конкуренции для экономики любой страны.

Классиком в исследовании проблем конкуренции является М. Портер. Существующие работы по этой теме в российской науке, принадлежащие Г.Л. Азоеву, О.В. Михайлову являются обобщением международного опыта и могут служить базой для соответствующих прикладных исследований. В литературе, посвященной данной проблеме, присутствует три подхода к определению конкуренции (рис. 1).

**Второй подход**

**Третий подход**

Конкуренция

*Состязательность на рынке*

*Элемент рыночного механизма*, который позволяет

уравновесить

спрос и предложение

Экономическая категория, которая выражает отношения между участниками

общественного производства по поводу соперничества

в достижении наилучших

результатов с оптимальными

затратами

*Критерий*, по которому

определяется тип отраслевого рынка. Современная теория морфологии рынка

**Первый подход**

Рис. 1. Подходы к определению конкуренции (источник: составлено автором)

Первый подход определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы и вытекает из определения, данного в законе «О конкуренции» РФ. В соответствии с определением конкуренции, приведенным в Законе РФ от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изменениями от 24 июня 1992 г., 25 мая 1995 г., 6 мая 1998 г., 2 января 2000 г.): это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Согласно толковому словарю живого великорусского языка В. Даля, конкуренция означает «соперничество или состязанье в торговле и промыслах, соискательство, соревнованье» [4]. Однако такое определение конкуренции на сегодняшнем уровне развития экономической науки представляется весьма узким, так как оно не оставляет место для полного исследования и истолкования понятия конкурентоспособности.

Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории.

Существует более удачная трактовка конкуренции и конкурентных отношений и принадлежит профессору А.Ш. Хасановой. По ее определению, «конкуренция как экономическая категория выражает отношения между участниками общественного производства по поводу соперничества в достижении наилучших результатов с оптимальными затратами» [6, с. 46]. Такой подход в экономическом аспекте достаточно широко раскрывает сущность конкуренции, открывает дальнейшие возможности для исследования конкурентоспособности как экономической категории конкуренции, подчеркивая при этом ее относительность «между участниками» и превосходства «наилучших результатов» понятия «конкурентоспособность».

Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка.

Таким образом, данное толкование термина конкуренции позволяет подвести черту в рассмотрении конкурентных отношений и открывает новое направление исследования экономического аспекта взаимосвязи этих категорий с конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами.

Свободные конкурентные отношения ведут к отбору субъектов, наиболее эффективно ведущих хозяйственную деятельность, их укреплению и росту при одновременном разорении тех, кто отстает от требований рынка. Конкуренция требует от субъектов хозяйствования умения оптимально сочетать имеющиеся экономические, технологические и правовые предпосылки в условиях окружающей среды.

Также с общетеоретических позиций конкурентные отношения подробно исследовал М. Портер [10, с. 10]. Он считает, что состояние конкурентной борьбы и уровень прибыльности в любой отрасли определяются взаимодействием пяти факторов конкуренции, которые называются силами конкуренции:

* появление новых конкурентов;
* угроза замены данного продукта новыми продуктами;
* сила позиции поставщиков;
* сила позиции покупателей;
* конкуренция в самой отрасли (рис. 2).

Рис. 2. Концепция конкуренции по М. Портеру (источник: составлено автором по материалам)

Влияние этих сил на конкурентную борьбу, по мнению М. Портера, определяется конкурентной ситуацией. Одна или несколько из этих сил могут быть доминирующими и оказывать решающее влияние на величину получаемой прибыли. В этих условиях необходимо определить и занять такое положение в отрасли, при котором компания лучшим образом защищена от воздействия сил, характерных для конкурентной борьбы, или она может повлиять на эти силы, обращая их в свою пользу.

Принцип конкуренции фундаментален и для розничной торговли. В условиях, когда розничные предприятия и организации предлагают покупателям аналогичные товары и услуги, покупатели, естественно, в первую очередь будут приобретать их там, где цены более низкие или не выше, чем в других предприятиях и организациях, а предлагаемые товары и услуги более качественные. Конкуренция обязывает другие розничные предприятия и организации принять действенные меры по корректировке цен и улучшению качества товаров и услуг.

Конкуренция в розничной торговле – это борьба соперников за покупателей и возрастание или сохранение своей доли рынка. Конкурентные отношения в розничной торговле выражаются в том, что розничные предприятия и организации продают покупателям потребительские услуги. Они включают возможность выбора из достаточно широкого ассортимента товаров, услуги, удобства и льготы. Это способствует привлечению покупателей и соответственно увеличению товарооборота и прибыли, что в свою очередь улучшает рыночную позицию розничных предприятий и организаций.

Что касается конкурентоспособности продукции, то определить ее можно как соотношение цены и качества производимой продукции в сравнении с конкурирующей продукцией.

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод о том, что не существует единого подхода к пониманию конкурентоспособности и общего определения этого понятия. Терминология в области конкурентоспособности объектов не стандартизирована. Предпосылкой к определению понятий в любой области является ее систематизация (рис. 3).

**Конкурентоспособность**

**Первый подход**

**Второй подход**

**Третий подход**

Соответствие требованиям, определенным в технической

и товароведческой документации.

Сопоставление цены и качества

продукции

Эффективный

инструмент

обеспечения

прибыли

Рис. 3. Подходы к определению конкурентоспособности (источник: составлено автором)

Первый подход к понятию «конкурентоспособность» связан с сопоставлением его с технико-экономической категорией – качеством продукции в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Здесь и далее понятие «продукция» трактуется в широком смысле в соответствии с международным стандартом ИСО серии 9000: продукция – результат процесса. Она включает и товар, и услуги. В случае, когда надо конкретизировать объекты оценки, автор использует термины «товар» и «услуга». В рамках такого подхода конкурентоспособная продукция должна удовлетворять требованиям, определенным в технической и товароведческой документации.

Другие источники утверждают, что главными факторами, определяющими конкурентоспособность, являются качество и цена. То есть конкурентоспособность определяется в процессе сопоставления затрат, понесенных покупателем, и результата, достигнутого покупателем с использованием приобретенного продукта.

Согласно третьему подходу к пониманию конкурентоспособности, существующему в экономической среде, конкурентоспособный объект – это объект, который способен обеспечивать прибыль, значит, совершенствование конкурентоспособности является эффективной операцией.

Можно утверждать, что применительно к продукту конкурентоспособность является развитием категории качества. В случае активных экономических субъектов – предприятий и организаций, представленных на рынке, – конкурентоспособность представляет собой категорию эффективности, но на более высоком уровне.

Конкурентоспособность продукции – это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом-конкурентом.

В этом определении заложены три отличительных признака:

1) пространство – конкретный рынок (страна, сегмент рынка);

2) период – фиксированный отрезок времени;

3) познаваемость в сравнении.

Поэтому оценка конкурентоспособности предполагает сравнение конкретной продукции с аналогом в системе «время – пространство».

Оценкой конкурентоспособности товаров и услуг занимаются различные субъекты рынка: изготовители, услугодатели, продавцы. Но, как отмечалось выше, в итоге она является прерогативой потребителя. Из ряда аналогов он выбирает товар (услугу), который больше соответствует его потребностям. Поэтому можно согласиться и с таким вариантом определения: конкурентоспособность товара показывает степень притягательности для совершающего реальную покупку потребителя [25].

Для универсальности приведенного определения конкурентоспособности с позиции субъекта хозяйственной деятельности в него следует включить признак, который не интересует потребителя, но является решающим для изготовителя (услугодателя, продавца) – коммерческий успех продукции на рынке. Речь идет о таком критерии, как доход (издержки). Коммерческий успех имеет место при превышении доходов над издержками, т.е. при получении прибыли.

Таким образом, можно согласиться и со следующей трактовкой термина с позиции субъекта хозяйственной деятельности: конкурентоспособность продукции – это способность ее обеспечить коммерческий успех в условиях конкуренции [23].

Существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Естественно, что категории «конкуренция» и «конкурентоспособность» должны относиться к фиксированному периоду времени и конкретному рынку.

Решение проблемы повышения конкурентоспособности продукции предполагает переход от отдельных разрозненных к совокупности постоянно действующих мероприятий – к системе обеспечения конкурентоспособности.

Система обеспечения конкурентоспособности – это совокупность объектов и субъектов оценки конкурентоспособности, задействованных по определенным принципам (правилам) в целях повышения конкурентоспособности [76, с. 30].

Успешная предпринимательская деятельность, проявляющаяся для организации в получении прибыли, а для потребителей – в повышенном спросе на товар (услугу), предложенный организацией, зависит от эффективности сформированной и действующей системы обеспечения конкурентоспособности.

Система обеспечения конкурентоспособности – это практически система жизнеобеспечения хозяйствующего субъекта. Обеспечение конкурентоспособности продукции – это, прежде всего, управление двумя ее слагаемыми: качеством и стоимостью, т.е. это деятельность, направленная на достижение оптимальной пропорции качества и цены. Решения по улучшению качества, увеличивающие затраты настолько, что продукция теряет конкурентоспособность, так же неприемлемы, как решения о снижении затрат за счет ухудшения качества.

В проблеме построения системы обеспечения конкурентоспособности можно выделить три главных аспекта: технический, экономический и организационный, которые представлены на рисунке 4.

**Система обеспечения конкурентоспособности**

**Технический**

**аспект**

**Экономический**

**аспект**

**Организационный**

**аспект**

комплекс задач

и методов их решения, направленный

на совершенствование

производства продукции, улучшение потребительских свойств в целях

улучшения

ее качества

комплекс задач и методов

их решений, направленных на обеспечение безубыточного и прибыльного производства, формирование оптимальной цены продукции, продвижение ее на рынок

комплекс задач

и методов, направленных на повышение качества управления всеми процессами

деятельности

организации.

Рис. 4. Основы системы обеспечения конкурентоспособности (источник: составлено автором)

Специалисты, совершенствуя систему обеспечения конкурентоспособности, стремятся унифицировать, а затем стандартизировать процессы улучшения качества и конкурентоспособности продукции. Поскольку методы повышения качества управленческих процессов можно распространить на любую продукцию и стадии ее жизненного цикла, то стали разрабатываться национальные стандарты на системы качества. В связи с глобализацией мировой экономики появилась необходимость в создании международных стандартов – ИСО 9000, ИСО 14 000, SA-8000.

Повышение конкурентоспособности организации во многом зависит от возможности и качества управления конкурентными преимуществами. Под конкурентным преимуществом принято понимать те характеристики, которые создают для производящей и реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами. Такое превосходство является относительным и определяется в сравнении с конку-рентом.

Большинство возможностей создания и поддержания конкурентных преимуществ предприятия лежат за его пределами, т.е. заключаются в эффективном установлении и развитии деловых взаимоотношений с другими субъектами предпринимательства и государственными учреждениями. Чтобы противостоять неожиданностям конкурентной борьбы и влиянию факторов макросреды, необходимо усилить внимание к сотрудничеству с субъектами маркетинговой системы. При наличии возможностей получения информации о различных сторонах деятельности от других субъектов предпринимательства задача предпринимателя сводится к поиску решений, которые базировались бы на лучшей практике, лучших методах и опыте промышленности и приводили бы к максимальной эффективности. Возникла необходимость не только в проведении маркетинговых исследований в классическом их понимании, но потребовались философия и функция, связанные с поиском, выявлением и применением методов, ведущих к максимальной производительности [43].

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся: новые технологии, изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара, новые запросы потребителей, появление нового сегмента рынка, информация и профессиональные навыки ее получения и анализа.

Временные факторы конкурентного преимущества организации определяются тем, каков источник преимущества [32, с. 36–37]:

1. преимущества низкого ранга (дешевая рабочая сила или сырье) легко могут получить и конкуренты;
2. преимущество более высокого порядка (патентованная технология, уникальные товары, репутация организации) можно удерживать более длительное время;
3. количество имеющихся у организаций явных источников конкурентного преимущества;
4. постоянная модернизация производства и других видов деятельности.

Рассмотренные принципы деятельности в основном связаны с качественной составляющей конкурентоспособности. Но в системе обеспечения конкурентоспособности отдельный блок проблем связан с показателями доходности, финансовой устойчивости и финансового риска хозяйствующего субъекта. Эти характеристики требуют самостоятельного рассмотрения и управления ими и составляют предмет финансового менеджмента.

Рынок, с тенденцией непрерывного усиления его конкурентного поля, диктует необходимость анализа и мониторинга деятельности конкурентов и компаний, занимающих лидирующее положение на рынке. Чтобы оптимизировать собственную деятельность и сформировать конкурентное преимущество, необходимо изучать других, отбирать в процессе исследований приемы работы из практики конкурентов, фирм-партнеров, то есть сравнивать свое предприятие с лидерами и учиться методам повышения уровня конкурентного потенциала на основе полученного опыта. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в бенчмаркинге. В настоящее время бенчмаркинг становится важным инструментом анализа рыночной ситуации и оценки конкурентных позиций предприятия, на основе которых принимаются стратегические решения.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – «начало отсчета», «зарубка») – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Термин «benchmark» был заимствован в строительстве и в горной промышленности, где им обозначается фиксированная точка, чье местоположение точно определено в трех измерениях [29, с. 7]. Эта точка принимается за начало отсчета при измерении расстояния, площади поверхности. Термин был позаимствован управленческой наукой как метафора того эталона, к которому надо стремиться, обычно определяемого в терминах эффективности. Иными словами, в управленческом контексте бенчмаркинг означает использование или существующего примера или расчетного показателя в качестве отправной точки для оценки эффективности в том или ином аспекте.

Таким образом, бенчмаркинг проводится для анализа эффективности отдельных функций и процессов в организации. Это позволяет более точно определить причины неэффективности производственной деятельности и дать рекомендации по решению выявленных проблем. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.д. [30].

В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, заботу лучшего стать еще лучше» и введенным в английский язык Т. Кобаяси из «Фуджи-Ксерокса». Этот термин отражает сущность процесса, используемого японцами для достижения своего конкурентного преимущества.

Существует огромное количество трактовок понятия бенчмаркинга. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, другие же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Наиболее раннее и наиболее известное определение: «бенчмаркинг это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях», – дано в книге Р. Кэмпа.

Авторы, ведущие исследования в области бенчмаркинга, отмечают его перспективность и возможность широкого использования в различных сферах – производство, финансы, услуги и т.д. В настоящее время интерес к данной теме растет, соответственно растет и количество определений бенчмаркинга. Среди наиболее известных можно выделить определения, представленные в таблице 1.

Таблица 1 Сводная таблица определений бенчмаркинга, имеющихся в специальной литературе

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Американский центр производительности и качества (APQC) | Процесс определения, распространения и использования знаний и лучшего опыта, что позволяет достичь стратегических, оперативных и финансовых преимуществ |
| Аренков И.А., Баум П.Ф., Томилов В.В. | Метод поиска и внедрения наиболее успешных инноваций на всех уровнях предприятия с целью увеличения его конкурентоспособности |
| Багиев Г.Л. | Процесс, деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях |
| Бенгт Карлеф, Сванте Остблюм | Постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями и учреждениями, являющимися «лучшими» |
| Кэмп Р. | Поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям |
| Леннарт Густафссон | Сравнение с другими предприятиями или другими подразделениями и перенятие опыта у тех, кто лучше в деятельности, функциях или процессах, нуждающихся в изменениях, является хорошим способом стимулирования преобразований на предприятиях |
| Михайлова Е.А. | Сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего |
| Ритвельдт Д., Качалин В., Фуколова Ю. | Сравнительный анализ экономической эффективности работы одной компании и показателей других, более успешных |
| Саломеева А. | Систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса, географического положения. |
| Спендолини М. | Часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации |
| IBM | Инструмент, используемый для поиска методов, которые позволяют организации осуществлять конкретный бизнес-процесс на наивысшем (эталонном) уровне |
| Volvo Personvagnar | Постоянный процесс обучения у лучших в мире вне зависимости от вида их бизнеса, чтобы:   * найти наиболее эффективные пути достижения результата; * адаптировать и применить в своей компании тщательно отобранные методы; * устанавливать более амбициозные цели; * стремиться к отличию и превосходству |
| Источник: составлено автором по материалам. | |

Анализируя взгляды различных авторов на сущность бенчмаркинга, можно сделать вывод о том, что практический опыт применения бенчмаркинга значительно дополнил и изменил наиболее известное определение Р. Кэмпа, появившееся в конце 80-х гг. Бенчмаркинг стал уделять больше внимания не только сбору информации для сравнения и методике отбора лучших предприятий, которые могут стать стандартом поведения, но и разработке такой корпоративной культуры внутри самого предприятия, которая способствовала бы восприятию лучших методов работы, а также поиск лучших методов функционирования предприятия перешагнул границы отрасли. Сущность бенчмаркинга предлагается учёными и практиками определять неоднозначно и как концепцию, и как процесс, и как функцию (особый вид деятельности), инструмент, способ оценки стратегий, целей работы.

Обобщая приведенные понятия, можно предложить следующее определение бенчмаркинга: это метод обретения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности субъекта предпринимательства за счет поиска, изучения и адаптации к собственным условиям наилучших методов осуществления бизнес-процессов вне зависимости от сферы их применения, посредством чего удовлетворяются возвышающиеся потребности рынка. Применительно к контексту маркетинговой среды данный термин подразумевает сравнительный анализ работы своего бизнеса с передовым опытом конкурирующих компаний, а по мере необходимости – и с прочими успешными фирмами, даже работающими в других областях [63, с. 5].

Бенчмаркинг в России – это [17, с. 32]: метод контроля; особая упра-вленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов; непрерывный поиск новых идей и последующее использование на практике; непрерывный систематизированный процесс усовершенствования различных аспектов деятельности компании; механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

По данным консалтинговой компании Bain & Co последние несколько лет бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях [22]. Причина подобной популярности легко объяснима: бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов. Ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходимость изобретать новые принципы и механизмы функционирования организации. Внимательно изучая достижения и ошибки других предприятий и отраслей, можно разработать собственную модель развития, которая будет максимально эффективна.

Состоятельность бенчмаркинга, как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке, доказана многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике. Бенчмаркинг является мощным теоретико-мето-дическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управ-ление, обозначенное Ф. Котлером как маркетинг менеджмент [34, с. 24–27].

Основное содержание бенчмаркинга заключается в выявлении эталонных предприятий, достигших значительных успехов в каких-либо функциональных областях, тщательном изучении их бизнес-процессов и адаптации полученных сведений к условиям собственного предприятия. Бенчмаркинг предполагает активное взаимодействие партнеров, обменивающихся информацией о бизнес-процессах. Успешно реализованные проекты по бенчмаркингу способствуют возникновению социальных связей между специалистами различных предприятий и создают основу для коммерческих проектов, продвижения товаров, разработки новых продуктов.

В современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества на основе сравнительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов. То есть бенчмаркинг является практическим приемом в бизнесе, стоящим на стыке менеджмента и маркетинга.

Повышение конкурентоспособности как главная цель бенчмаркинга предполагает обеспечение определенного преимущества как по отдельному направлению деятельности, так и по организации в целом. Для экономического субъекта при этом представляют интерес как внутренние, так и внешние источники достижения данного преимущества. Внутренние источники связаны с собственными возможностями организации – материальными ресурсами и интеллектуальным капиталом. В качестве внешних источников повышения конкурентоспособности могут служить лучшие бизнес-процессы другого субъекта рынка. Бизнес-процесс при этом может быть связан как с отдельными операциями по производству и поставки товаров (услуг), так и с комплексной системой данных операций.

Во внешней среде бенчмаркинг рассматривается как легальный метод доступа к знаниям, и его нельзя считать простым копированием и имитацией. Копирование и имитация лучших продуктов и технологий существовала практически всегда. В настоящее время в негативной форме он проявляется в виде промышленного шпионажа. Бенчмаркинг же предполагает добровольное предоставление информации и обмен знаниями.

Теоретические подходы, которые изначально определяли бенчмаркинг как инструмент менеджмента, в настоящее время все в большей степени приобретают маркетинговый аспект. В настоящее время, несмотря на то, что бенчмаркинг рассматривается в неразрывной связи управленческой и маркетинговой деятельности, определенные отличия в научных подходах к его изучению существуют.

В менеджменте он представляет преимущественно внутренний процесс, направленный на гармонизацию среды предприятия и адаптацию различных его структур друг к другу. Здесь бенчмаркинг рассматривается исследователями в качестве инструмента для сравнительного анализа внутренней эффективности, для обеспечения системы тотального качества – TQM [59].

Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у вас. Но этого недостаточно: после нахождения лучшего способа управления и ведения дел, по-прежнему необходимо самостоятельно найти ответ на вопрос «как сделать это лучше?».

Для достижения этой цели предприятию, проводящему бенчмаркинг, необходимо решать задачи, перечень которых приведен на рисунке 5.

**Задачи бенчмаркинга**

ориентация предприятия на внешнюю среду для постоянного поиска новых возможностей и противостояния потенциальным угрозам

прогнозирование тенденций развития хозяйственной жизни (изменения потенциала рынка, товаров, моделей покупательского поведения)

планирование и целеполагание на основе оценки условий внешней среды

упорядочение распределения ресурсов с концентрацией их на решении основных проблем предприятия, препятствующих его успеху на рынке

определение «истинных» показателей производительности и конкурентоспособности, т.е. критериев, по которым конечные покупатели принимают решения о покупке и оценивают качество

выявление положительных и отрицательных факторов и количественное измерение их действия

поиск и узнавание лучших методов работы, наиболее удовлетворяющих потребности покупателей; обобщение передового опыта, принятие оптимальных управленческих решений

выработка новых идей на основе сравнения хозяйственных процессов или продукции своего предприятия с конкурентами или организациями, обладающими лучшими методами

создание мотивации организации к движению вперед, к передовым, но реалистичным целям, к изменениям в существующих приемах работы, к инновациям

изменение организационной культуры в сторону стремления к развитию, повышению квалификации, компетентности

упрощение и ускорение излишне усложненных бизнес-процессов, интегрирование в них функции отличного качества; выявление неиспользуемых резервов

повышение оперативной и стратегической эффективности

Рис. 5. Классификация задач бенчмаркинга по степени значимости (источник: составлено автором)

Поскольку современный бенчмаркинг представляет собой западный инструмент ведения бизнеса, то западная цивилизация, ее ценности и устремления не могли не изменить некоторые подходы к проведению бенчмаркинга. Это наглядно представлено на рисунке 6.

Принципы бенчмаркинга

*Измерение*

*Аналогия*

*Достоверность*

*Взаимность*

Рис. 6. Принципы бенчмаркинга по Г. Ватсону (Источник: составлено по материалам)

Согласно концепции Грегори Ватсон [46] существуют следующие основные принципы бенчмаркинговой деятельности:

1. Взаимность. Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном согласованном обмене данными, от которого выигрывают оба партнера.
2. Аналогия. Изучаемые процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, но только если результаты его изучения и оценки можно перенести в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия.
3. Измерение. Необходима количественная оценка характеристик изучаемого процесса на нескольких предприятиях-партнерах.
4. Достоверность. Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса.

Отметим, что этим принципам можно успешно следовать в условиях, основанных на взаимности удовлетворения потребностей партнеров и открытом информационном обмене.

Другая трактовка принципов бенчмаркинга принадлежит Е.А. Михайловой. По ее определению выделяется пять основных принципов концепции бенчмаркинга (рис. 7).

Концентрация

на качестве

Важность

бизнес-процессов

Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга

Необходимость учета модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности

Бенчмаркинг –

основа выживания

Рис. 7. Принципы бенчмаркинга по Е.А. Михайловой (источник: составлено автором по материалам)

К этим принципам относят:

Принцип 1. Концентрация на качестве/

Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В этой связи чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала компании. Персонал компании ответственен за качество производимых и оказываемых, в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя, продукции и услуг. Соответственно, и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление. Для понимания и, что самое главное, принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры компании, направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака к подходу, предотвращающему его появление. Нередки и соответствующие организационные изменения. В последние годы все чаще особое значение придается распознаванию так называемых «внутренних покупателей» и выявлению их потребностей. Вне всякого сомнения, решение вышеозначенных проблем требует заинтересованного участия всех сотрудников компании, что не может не найти отражения в корпоративной культуре.

Принцип 2. Важность бизнес-процессов

Второй основной принцип бенчмаркинга – важность бизнес процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания есть ничто иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем любой основной бизнес процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений компании, основная задача которых – обслуживание бизнес процессов, протекающих в ней. Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а с другой – по утверждению практиков, сделать практически невозможно. Следовательно, конечный потребитель продукции или услуг, степень удовлетворения которого и является конечным результатом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на качество и удовлетворительную завершенность каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями организации, вовлеченными в них.

Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля. Кроме этого, реализация этого принципа позволяет выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.

Принцип 3. Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности

Классическая модель TQM базируется: на необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого. Программа реализации системы TQM, во-первых, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, во-вторых, должна быть задолго до начала ее реализации спланирована; опробована; подкорректирована, если это необходимо, и повторно отработана. Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM). Безусловно, данная концепция оценки не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется, во-первых, на процессах улучшения (усовершенствования) и, во-вторых, на сегодняшних проблемах организации. Вне всякого сомнения, руководство организации должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду, что конкуренты не заимствуют основные идеи, что подход к управлению организацией верен, но при этом, несмотря на соблюдение всех перечисленных условий, у конкурентов все же есть преимущество, а значит есть чему учиться и что перенимать.

Принцип 4. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга

Как только персонал организации, во-первых, поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения, как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, и, во-вторых, осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

Принцип 5. Бенчмаркинг – основа выживания [54, с. 131]

Пятый принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Xerox в области внедрения бенчмаркинга. Тем не менее, для того чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента, как это было в случае с Xerox.

Точка зрения на принципы бенчмаркинга, изложенная Е.А. Михайловой, отличается от базовой структуры только повышенным вниманием к модели всеобщего управления качеством.

Принципы и задачи бенчмаркинга показывают, что этот инструмент хорошо подходит для достижения маркетинговых целей, т.к. обеспечивает необходимой информацией процесс совершенствования фирмы для лучшего удовлетворения требований рынка.

Итак, бенчмаркинг можно рассматривать как принципиально новое, основанное на взаимодействии направление маркетинговых исследований, нацеленное на получение конкурентных преимуществ на рынке. С другой стороны, он основан на философии взаимовыгодного взаимодействия фирм на рынке, которые осознают невозможность индивидуального развития фирмы, в отрыве от лучших достижений в отрасли или в экономике в целом. Принципам бенчмаркинга соответствует и современное понимание всеобщей взаимозависимости фирм, принадлежащих к одной отрасли, во всех аспектах их развития, которое невозможно без создания эффективных информационных потоков, качественного и количественного анализа поступающей информации и постоянного инновационного развития предприятия на этой базе.

Существует несколько видов бенчмаркинга. Попытка сравнить отдельные виды по таким критериям, как длительность цикла, возможные партнеры-эталоны, объект исследования, метод проведения, предпринята на рисунке 8.

Объект исследования

Возможные партнеры-конкуренты

Длительность цикла

Виды бенчмаркинга

глобальный

Внешний

Внутренний

процесса

Комбинированный

общий

отраслевой

внутриотраслевой

конкурентный

партнёрский

имиджа

уровня обслуживания клиентов

функциональный

проекта

стратегий, целей

функций

технологии

операции

качества продукта, услуги

характеристики

затрат

Стратегический

Оперативный

Операционный

Вертикальный

Горизонтальный

Интеграционный

Индивидуальный

Самооценка

межотраслевой

Рис. 8. Классификация видов бенчмаркинга (источник: составлено автором)

В рамках общего подхода к типологии бенчмаркинга, можно выделить следующие типы процесса бенчмаркинга. Это:

1. внутренний бенчмаркинг – сравнение аналогичных процессов, продукции, услуг внутри данной организации. В этом случае можно легко организовать обмен информацией, но нахождение значительных различий маловероятно;
2. внешний конкурентный бенчмаркинг – сравнение продукции, деятельности предприятия с сильнейшим внешним конкурентом (или несколькими конкурентами). Вероятность, что будут найдены значительные различия, в этом случае больше, но сложность заключается в предоставлении информации. Как отмечают специалисты, при этом типе сравнений действительные открытия случаются редко. Как правило, почти все компании внимательно наблюдают за конкурентами и более или менее знают об их сильных сторонах;
3. внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый) – сравнение подразделений, для которого проводится бенчмаркинг, саналогичными подразделениями лучших мировых организаций в рамках общей промышленной категории. Этот тип бенчмаркинга используется в тех случаях, когда организация может что-то приобрести, сравнивая свои подразделения, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями других организаций, занятых в той же отрасли промышленности, но не являющихся прямыми конкурентами;
4. внешний межотраслевой бенчмаркинг – этот тип бенчмаркинга связан с необходимостью переосмысления деятельности предприятий и организаций с ориентацией их не на функции а на процессы. Данный тип бенчмаркинга основывается на модели межотраслевой классификации бизнес-процессов (МКБП), которая является высокоуровневой моделью деятельности предприятия, отличной от традиционных функциональных моделей. Она дает общий взгляд на бизнес-процессы различных отраслей народного хозяйства и сфер деятельности;
5. комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг – самым распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты [18];
6. вертикальный бенчмаркинг – метод поиска, изучения и применения лучших достижений, охватывающий полный цикл производства или деятельность всего учреждения в целом;
7. горизонтальный бенчмаркинг – метод поиска, изучения и применения отдельных операций, технологий, способствующих улуч-шению процесса и результатов деятельности организации.

Предложенную классификацию видов бенчмаркинга можно расширить, и основополагающим признаком классификации бенчмаркинга в организации должен стать вид потенциала хозяйствующего субъекта. Так, Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская предлагают различать рыночный, производственный и финансовый потенциал в рамках экономической состоятельности предприятия. Согласно предложенной классификации целесообразно выделить рыночный, экономический и финансовый бенч-маркинг.

Рыночный бенчмаркинг – это сравнение передового опыта конкурентов в области маркетинга и взаимодействия с рыночной средой с собственными маркетинговыми возможностями и своим положением на рынке одноименной продукции. Рыночный бенчмаркинг целесообразно проводить как можно чаще, так как это позволяет постоянно отслеживать свои конкурентные преимущества на рынке, повышать конкурентоспособность продукции и самого предприятия, контролировать ситуацию на рынке через систему постоянного мониторинга.

Производственный бенчмаркинг представляет собой сравнение производственных процессов предприятий-конкурентов, технологий изготовления продукции, используемой техники и оборудования, материальных ресурсов и производственного персонала с собственными производственными возможностями с целью сохранения и дальнейшего повышения своей доли на рынке через повышение качества производимой продукции, сокращение производственного цикла и т.д.

Производственный бенчмаркинг является достаточно сложным и трудоемким мероприятием. Кроме того, хозяйствующему субъекту не всегда удается досконально изучить уровень производственного потенциала своего конкурента. Это связано с тем, что многая внутренняя отчетность, которая требуется для детального бенчмаркинга производственного потенциала, является сугубо конфиденциальной, и доступ к ней, как правило, закрыт. Однако, если в этому процессу подойти со всей серьезностью и профессионализмом, то можно получить исчерпывающую информацию через открытые для общего пользования данные (официальный сайт компании; годовые отчеты в печати; статьи, обзоры в газетах, журналах, сборниках; информация круглых столов, конференций; взаимовыгодные партнерства и т.д.).

Финансовый бенчмаркинг представляет собой сравнение системы финансового планирования конкурентов с собственной системой организации движения финансовых, инвестиционных, материальных и прочих потоков. Финансовый бенчмаркинг используется предприятиями довольно редко по двум причинам. Во-первых, оптимальные модели финансового планирования разработаны многими российскими и зарубежными консалтинговыми компаниями, что позволяет предприятию повысить уровень финансового потенциала, не прибегая к изучению финансовой системы планирования конкурентов. Особенно, если учесть, что конкуренты тоже используют в своей деятельности одну из стандартизированных систем управления финансами (система бюджетного планирования). Во-вторых, финансовый бенчмаркинг может оказаться малоэффективным в силу некомпетентности специалистов. Другими словами, чтобы усовершенствовать ту или иную систему управления финансами необходимо обучить персонал ее новым возможностям. В этом случае процесс обучения, как правило, не обходится без консультантов.

Кроме указанных видов потенциала предприятия, можно выделить инновационный, инвестиционный, кадровый, информационный, методический потенциалы. В этом случае бенчмаркинг будет проводиться по одному из перечисленных направлений деятельности любого хозяйствующего субъекта. Необходимость использования того или иного вида бенчмаркинга будет определяться слабыми местами в деятельности предприятия, а также местами (направлениями деятельности), которые требуют модернизации.

Бенчмаркинг не может быть одноразовым анализом. Для получения должной эффективности от применения этого процесса необходимо сделать его интегральной частью процесса инноваций и усовершенствований в любом бизнесе.

Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов.

Бенчмаркинг позволяет обеспечивать конкурентоспособность не только отдельной организации, но и отдельной отрасли и экономики в целом. Область применения бенчмаркинга не ограничена: государственный и частный сектор экономики; коммерческая и некоммерческая сфера; производственная и непроизводственная деятельность.

Для данного исследования бенчмаркинг в большей степени представляет интерес как инструмент маркетинга, поскольку он в данном случае направлен на гармонизацию отношений с внешней средой и повышение конкурентоспособности за счет внешних источников. Ряд исследователей определяют его как вид маркетинговых исследований и маркетингового анализа. При этом бенчмаркинг не может рассматриваться как просто сбор информации о рынке – это, как отмечает Е.А. Михайлова, функция оперативного маркетинга. Информации, которая получена путем традиционных маркетинговых исследований, часто бывает недостаточно для анализа деятельности и принятия стратегических решений, поскольку она позволяет выявить «следствие», но не «причины».

Бенчмаркинг как инструмент управления в традиционном понимании рассматривается как однонаправленный процесс. Это было предопределено пониманием организаций в классической экономической теории в виде «черных ящиков» (А. Маршалл, Вальрас), осуществляющих выбор в условиях заданных функций. При этом каждое предприятие рассматривается либо как объект, либо как субъект воздействия, а бенчмаркинг – как инструмент получения доступа к информации.

Таким образом, одним из ключевых направлений совершенствования маркетингового подхода в управлении предприятиями розничной торговли является разработка методической базы для повышения конкурентоспособности предоставляемых ими услуг. Управление конкурентным потенциалом предприятий данной сферы экономики должно осуществляться на научной основе и с применением опыта ведения бизнеса передовых компаний США и Западной Европы. Ориентируясь на показатели деятельности успешно развивающихся компаний можно автоматически сориентировать свое предприятие на потребителя и тем самым завоевать и удержать устойчивые конкурентные позиции на рынке. То есть чтобы иметь право называться предприятием, ориентированным на потребителя и преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо непрерывно анализировать деятельность своих конкурентов и перенимать, но не копировать, лучшее в их работе на рынке услуг и тем самым оптимизировать деятельность своего предприятия. Таким образом, конкурентный анализ является критическим фактором успеха в развитии бизнеса в сфере услуг розничной торговли и должен стать стратегической доминантой в планировании работы предприятия данной сферы.

Становление и развитие розничной торговли в России обуславливает повышенный интерес к новым теориям и направлениям развития менеджмента и маркетинга. Конкурентный анализ занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как с учетом результатов этого анализа принимаются решения о стратегии компании.

Согласно уточненному понятию конкурентоспособности, следует говорить о существовании нескольких подходов к оценке конкурентоспособности услуг: метод сравнительных, метод равновесия фирмы и отрасли, метод оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса предприятия (И. Ансоффа), структурно-функциональный метод, метод «профилей», матричный метод оценки конкурентоспособности (модель Бостонской консалтинговой группы, модель «Дженерал Электрик», «МакКинзи»), метод оценки конкурентоспособности продукта путем расчета сводного параметрического индекса, сводного индекса экономических факторов конкурентоспособности и интегрального индекса конкурентоспособности.

Многообразие методов оценки конкурентоспособности позволяет заключить, что конкурентный анализ представляет собой комплекс методов оценки конкурентоспособности на разных уровнях объекта в динамике и статике.

Таким образом, конкурентный анализ может проводиться с применением одного или сочетанием нескольких указанных методов в соответствии с задачами исследования.

Особенности, цели, задачи и принципы бенчмаркинга являются базовыми элементами, которые формируют, интегрируют и закладывают основание в понятие и концепцию конкурентного анализа. Поэтому методическая конструкция бенчмаркинга может быть сформирована из указанных выше методов, выбор которых обусловлен задачей, формулируемой на определенном этапе процесса бенчмаркинга.

Опираясь на данные теоретические положения, можно сделать вывод о том, что в основе механизма управления конкурентным потенциалом предприятий розничной торговли находится концепция бенчмаркинга. Следовательно, в основе проведения бенчмаркинга находится комплекс методов оценки конкурентоспособности, дополненный другими методами управления.

Состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике. Бенчмаркинг является мощным теоретико-методическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управление, обозначенное Ф. Котлером как маркетинг-менеджмент.

2. КОНКУРЕНТНО-ИНТЕГРАЦИОННЫЙ БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Переход к рыночной экономике вызвал глубокие социально экономические преобразования, требующие решения принципиально новых задач управления хозяйственными субъектами.

Перед отечественными предприятиями, вступающими в рыночные отношения, возникают проблемы, которые требуют научно обоснованных творческих решений осуществления бизнес-процессов.

В России более трети средних и крупных предприятий, выпускающих более 40 % промышленной продукции, находятся в частной и смешанной формах собственности, повышается инновационная активность предприятий. Интенсивно растет число предприятий в негосударственном секторе, наблюдается повышение эффективности малого и среднего предпринимательства, в том числе и в сфере розничной торговли. Но эти процессы в стране носят все еще скачкообразный характер и сопровождаются определенными трудностями. А в условиях глобализации и вовлечения отечественных хозяйствующих субъектов в данный процесс необходимо осуществлять практику интеграции и взаимодействия на муниципальном, региональном и национальном уровнях. Это позволит отечественным предприятиям розничной торговли достичь мировых показателей развития и реализации продукции и, объединившись между собой на национальном уровне, составить достойную конкуренцию на международном уровне.

На современном этапе развития экономики зарубежные предприятия розничной торговли сформированы в глобальные сети, в то время как в России эта сфера деятельности только набирает обороты. Так, за последние пять лет ситуация в сфере розничной торговли продолжает улучшаться, отрасль является одним из наиболее быстро развивающихся секторов российской экономики.

Согласно официальным источникам, к концу 2005 г. оборот розницы составил 7038,3 млрд руб. При этом к 2010 г., по оценкам экспертов, он может возрасти в три раза. В свою очередь, доля розничных сетей может уве-личиться до 50 %.

В настоящее время отечественная розница претерпевает существенные структурные изменения. Активно развиваются старые и появляются новые форматы торговли, многообразие которых представлено такими сферами, как:

1. продовольственный сектор;
2. непродовольственный сектор;
3. комбинированный (мультиформатный) сектор.

По данным статистики, в структуре оборота розничной торговли доля продовольственных форматов торговли составляет 46,4 %, непродовольственных – 53,6 %.

В свою очередь, к продовольственным форматам торговли можно отнести: дискаунтеры (мягкий и жесткий), мини-маркеты, специализированные магазины и т.д. Непродовольственные форматы – это универмаги, торговые центры, бутики, киоски, а также экономмагазины, получившие в последнее время наибольшую популярность среди отечественных покупателей.

К магазинам экономформата в основном относят комиссионные магазины, секонд-хенды, а также стоки и дискаунтеры. Именно последний тип торговли в последнее время получил широкое распространение: по оценкам экспертов, в столице насчитывается порядка 150 стоковых магазинов различного формата.

В свою очередь, анализ рынка стоковой торговли, проведенного агентством Symbol-Marketing, показал невысокую популярность экономмагазинов. Несмотря на их широкую представленность, в процессе покупки одежды стокам и дисконт-магазинам отдают предпочтение всего 5 % респондентов – жителей Москвы.

Основной целевой группой стоков являются менее обеспеченные категории покупателей. Так, среди посетителей стоков, принявших участие в опросе, преобладают женщины в возрасте от 18 до 25 и старше 50 лет с уровнем дохода менее 200 долл.

Тем не менее, оборот розничной торговли в России в январе – мае 2007 г. составил 3 трлн 885,1 млрд руб., что на 14 % больше по сравнению с показателем аналогичного периода 2006 г. Об этом сообщает Росстат.

В том числе в мае 2007 г. оборот розничной торговли в России составил 834,9 млрд руб., что больше на 14,6 % по сравнению с маем 2006 г. и на 1,9 % по сравнению с апрелем 2007 г. В структуре оборота розничной торговли в мае 2007 г. 54,4 % составляли непродовольственные, а 45,6 % – продовольственные товары.

Эффективное установление и развитие деловых взаимоотношений с другими субъектами предпринимательства и государственными учреждениями позволяет предприятию создавать и поддерживать свои конкурентные преимущества, это дает предприятию больше возможностей для успешного развития. Чтобы противостоять неожиданностям конкурентной борьбы и влиянию факторов макросреды, необходимо усилить внимание к сотрудничеству с субъектами маркетинговой системы. При наличии возможностей получения информации о различных сторонах деятельности от других субъектов предпринимательства задача предпринимателя сводится к поиску решений, которые базировались бы на лучшей практике, лучших методах и опыте промышленности и приводили бы к максимальной эффективности. Возникла необходимость не только в проведении маркетинговых исследований в классическом их понимании, но потребовались философия и функция, связанные с поиском, выявлением и применением методов, ведущих к максимальной производительности [43].

Именно бенчмаркинг является такой философией и инструментом проведения маркетинговых исследований с целью выявления источников конкурентного преимущества, роста конкурентоспособности и формирования эффективных стратегий предпринимательства. Он позволяет активизировать взаимоотношения с субъектами сети, значительно увеличить отдачу от сетевого сотрудничества.

Именно осуществление конкурентно-интеграционного бенчмаркинга должно стать основой успеха отечественных организаций сферы розничной торговли. Взаимодействие между предприятиями должно выйти на качественно новый уровень, необходимо рассматривать бенчмаркинг как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными зарубежными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на мировом рынке. Проведение конкурентного анализа внешней и внутренней среды организации позволит руководству выявить проблемы осуществления бизнес-процессов, определить уровень развития организации по отношению к конкурентам. В результате проведенных маркетинговых исследований и оценки потенциальных возможностей организации необходимо, применяя инструменты маркетингового взаимодействия, проводить процесс интеграции отечественных организаций для достижения общих целей, касающихся новых технологических разработок, инновационной деятельности, затрагивающей внешнюю и внутреннюю среду хозяйствующего субъекта.

Но основной целью, на наш взгляд, является привлечение и удержание клиента – потребителя продукции. Так как от уровня признания клиентами продукции организации зависит ее прибыль, успех и уровень развития – это с одной стороны, с другой же – признание клиента зависит от уровня и качества предоставляемой продукции. Поэтому чтобы отечественные организации не потеряли круг клиентов, а наоборот, приобрели еще большее признание на национальном уровне, необходимо проводить конкурентно-интеграционный бенчмаркинг, результатом чего должна стать совместная деятельность по разработке эффективных механизмов маркетингового взаимодействия как между партнерами, так и по отношению к клиентам.

Маркетинг существует, чтобы с выгодой устанавливать, поддерживать и улучшать взаимоотношения с покупателями и другими субъектами так, чтобы удовлетворялись цели участвующих в сделке сторон. Введение нового определения не означает отказа от традиционного маркетинга четырех «Р», функции которого по-прежнему остаются в рамках специализированного отдела маркетинга. Но в то же время функцией маркетинга на другом, высшем уровне, охватывающей все отделы организации, является управление взаимодействием (по Норманну – моментами истины). Момент истины – это момент взаимодействия между покупателями (или их представителями) и различными ресурсами фирмы, т.е. это любое соприкосновение клиента с производителем.

В соответствии с рисунком 9 маркетингу взаимодействия отведены определенные роли в стимулировании сбыта, генерировании спроса и прибыли на разных стадиях жизненного цикла взаимоотношений с покупателем.

Цель: вызвать интерес к фирме и ее услугам

Традиционный

маркетинг

Первоначальная стадия

Отрицательное

впечатление

интерес

Цель: превратить общую заинтересованность

в покупку

Процесс

покупки

Отрицательное впечатление

Традиционный маркетинг и маркетинг

взаимодействия

Цель: создать длительные взаимоотношения

с покупателем

Принятие обещаний фирмы

Процесс

потребления

Маркетинг

взаимодействия

Оценка качества услуги

отрицательная

положительная

Повторная продажа

Рис. 9. **Модель жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (модель трех стадий) (источник: по материала)**

Как видно, на первоначальной стадии целью маркетинга является создание интереса к фирме и ее услугам, ведь здесь речь идет о потенциальных клиентах, которые, возможно, даже не осведомлены о наличии данного предприятия, которое может удовлетворить их потребность в услугах. Такая задача наилучшим образом выполняется посредством традиционной маркетинговой деятельности, инструментами которой являются реклама, персональные продажи и паблик рилейшнз (связи с общественностью).

Когда покупатель ознакомился с предложением организации, он вступает на вторую стадию жизненного цикла взаимоотношений, то есть в процесс покупки. В этот момент покупатель оценивает предлагаемую продукцию и сравнивает со своим представлением о том, что он ищет и сколько он готов за это заплатить. Задача организации на этом этапе – превратить общую заинтересованность клиента в реальную продажу. Предприятие дает конкретные обещания о своих обязательствах перед покупателем в надежде на то, что они приняты. И здесь уже могут быть использованы не только мероприятия традиционного маркетинга, но и маркетинг взаимодействия: ведь потенциальный покупатель приходит в организацию, встречается с ее работниками видит ее оборудование и знакомится с системой обслуживания еще до того, как он принял окончательное решение о покупке. Насколько благоприятное впечатление произведет это непосредственное знакомство покупателя с возможностями организации, зависит от эффективности осуществления и управления маркетингом взаимодействия.

Если результат оценки потенциальным покупателем организации и ее продукции был положительным, то это приводит к третьей стадии жизненного цикла – процессу потребления. На этой стадии покупатель на практике видит способности организации решать его проблемы и предоставлять ему услуги. От того, будет ли покупатель удовлетворен качеством приобретенной продукции и уровнем обслуживания или нет, будут ли выполнены ранее данные организацией обещания или не будут, зависит возможность повторных продаж и создание доброжелательного и благоприятного мнения об организации. Итак, задачей маркетинга на этой стадии является продолжение взаимоотношений с данным потребителем. Традиционный маркетинг, торговые агенты и реклама мало чем могут помочь в формировании положительного отношения к продукции после ее потребления. Здесь за успех или неудачу несет ответственность маркетинговая функция взаимодействия. Внимание руководителей должно быть сосредоточено на том, чтобы моменты истины оставили хорошее воспоминание у потребителей, чтобы средства производства и производственные процессы были ориентированы на полное удовлетворение потребностей покупателя, т.е. ориентированы на рынок.

Значит, необходимо управлять моментами истины, то есть момента-ми, когда производитель имеет возможность продемонстрировать потре-бителю качество своего обслуживания, процесс производства и реализации продукции всегда должен планироваться и выполняться так, чтобы не происходило никаких неудачных моментов истины. И здесь решающую роль играют работники, взаимодействующие с потребителями (так называемый контактирующий персонал). Они слышат сигналы рынка и имеют возмож-ность незамедлительно и гибко приспосабливаться к запросам потребителя. Они должны быть в состоянии следовать пожеланиям потребителя, анализировать их и находить выход из ситуаций, когда покупатель не удовлетворен качеством обслуживания. В этом случае проведенный конкурентно – интегрированный бенчмаркинг позволит выявить слабые сто-роны организации и, объединившись с партнером – конкурентом, можно будет сформировать эффективную тактику совершенствования маркетинга взаимодействия с клиентами на основе общих инновационных разработ-ках. А проведение общего бенчмаркинга по отношению к зарубежным компаниям исследуемой отрасли позволит перенять их успешный опыт в данной сфере деятельности.

Долгосрочная маркетинговая стратегия фирмы, неотъемлемой и основной частью которой является маркетинг взаимодействия и которая, соответственно, направлена на развитие и улучшение непрерывных отношений с покупателем, была названа Берри (1983 г.) маркетингом взаимоотношений. При осуществлении этой стратегии основной целью является торговля с существующими покупателями, хотя по-прежнему важно получить новых клиентов.

Результатами реализации маркетинга взаимодействия на основе конкурентно-интеграционного бенчмаркинга может стать общее конкурентное преимущество партнеров, заключающееся в разработке новейших информационных систем, обеспечивающих эффективную ориентацию на рынок, например, таких, как системы класса CRM (customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами). Данные системы направлены на создание обширной базы «верных» клиентов, которая как раз и является для предприятия долгосрочным конкурентным преимуществом. Такие системы появились лишь в середине 90-х гг. и находятся в стадии развития, поэтому в России CRM-системы только обретают популярность. Термином CRM обозначают, как правило, не только информационные системы, содержащие функции управления взаимоотношениями с клиентами, но и саму стратегию ориентации на клиента. Суть этой стратегии заключается в том, чтобы объединить разные источники информации о клиентах, продажах, откликах на маркетинговые мероприятия, рыночных тенденциях для построения наиболее тесных отношений с клиентами.

CRM стратегия поддерживается следующими инструментами:

1. Операционный CRM. Инструменты, предоставляющие оперативный доступ к данным о клиенте в процессе взаимодействия с ним в рамках таких бизнес-процессов, как продажи, обслуживания и т.п., а также обеспечивающие сбор этих данных.
2. CRM взаимодействия (Collaborative CRM). Инструменты, обеспечивающие возможность взаимодействия компании со своими покупателями. Включают телефонию, электронную почту, чаты, интернет-форумы и т.д.
3. Аналитический CRM. Инструменты, обеспечивающие объединение разрозненных массивов данных и их совместный анализ для выработки наиболее эффективных стратегий маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п. Требует хорошей интеграции систем, большого объема наработанных статистических данных, хорошего аналитического инструментария.

Даже в рамках проведения конкурентно-интеграционного бенчмаркинга отдельная организация может осуществлять маркетинговое планирование, используя данную информационную систему. Одним из этапов маркетингового планирования является формулирование целей и стратегий маркетинга. Цели маркетинга представляют собой численные показатели продаж (выручка, прибыль, доли рынка) по существующим или новым продуктам и рынкам, которые предприятие хочет достичь. Стратегии маркетинга (или элементы комплекса маркетинга) представляют собой способы, с помощью которых предприятие собирается достичь эти цели. Обычно стратегии маркетинга классифицируют по четырем «P»: product – продукт, price – цена, promotion – продвижение (реклама, мерчендайзинг и т.п.), place – сбыт (структура организации сбыта) [33]. В процессе определения и согласования целей и стратегий маркетинга активно используются средства аналитического CRM: прогнозирование, what-if (что если) анализ, портфельный анализ, SWOT-анализ и т.д.

Такие средства решают следующие типы задач:

1. расчет планируемой доходности и прибыльности по товарам, клиентам, каналам сбыта и т.д.;
2. расчет функции спроса для конкретных продуктов;
3. прогноз продаж продуктов с учетом различных факторов, оказывающих влияние на спрос;
4. оптимизация портфеля продуктов и услуг предприятия;
5. выбор наиболее эффективных ценовых стратегий для отдельных сегментов рынка.

Завершающим этапом планирования маркетинга является разработка программ. Программы маркетинга – это четко определенный набор маркетинговых мероприятий с жестко прописанными целями и соответствующим бюджетом. Для разработки тактики маркетинга существует целый класс систем, выделяемых в оперативном CRM. Они особенно эффективны при разработке сбытовых мероприятий и мероприятий по продвижению. Эти средства позволяют планировать соответствующие мероприятия, а также контролировать их выполнение.

Также существуют программы, которые позволяют в рамках осуществления конкурентно-интеграционного бенчмаркинга проводить исследования действий зарубежных конкурентов. Средства, поддерживающие подобный анализ, должны существовать в программах, поддерживающих маркетинговое планирование, наравне с аналитическим CRM-инструмен-тарием. Комплекс Marketing Analytic 4 является CRM-системой.

При создании комплекса Marketing Analytic 4 разработчики стремились обеспечить автоматизированный сбор данных, необходимых для маркетингового планирования, из большого числа источников, что отображено на рисунке 10. Для этого, во-первых, был создан блок оперативного CRM – c-Commerce, предназначенный для сбора всей информации о клиентах, необходимой для маркетингового анализа. Во-вторых, аналитические модули комплекса способны интегрироваться с большинством учетных систем. В частности, модуль Analyzer имеет статус 1С-совместимого продукта.

Аналитический инструментарий комплекса Marketing Analytic 4

Данные

внешнего

мониторинга рынка

Данные

о покупателях и продажах

Данные

об эффективности внутренних

процессов

предприятия

(MRP, ERP и др.)

Данные,

полученные путем

опроса

экспертов

Рис. 10. Данные, используемые в процессе маркетингового планирования (источник: по материалам)

Комплекс Marketing Analytic 4 имеет модульную структуру. Это модули аналитического CRM – Analyzer, Geo, Portfolio и Predictor, а также модуль оперативного CRM – c-Commerce. Каждый модуль может быть использован как по отдельности, так и в комплексе с другими модулями. Кроме того, он может быть включен в других корпоративных систем.

Следовать маркетинговой стратегии взаимоотношений организацию вынуждают разнообразные причины: изменение в технологии, увеличивающаяся требовательность покупателей и конкуренция, которая заставляет организацию дифференцировать свое предложение за счет превосходства в управлении взаимоотношениями. Как уже отмечалось выше, маркетинг взаимодействия может осуществляться и по отношению к партнерам-конкурентам в результате проведенного конкурентно-интегрированного бенчмаркинга, для этого необходимо руководству организаций осознать необходимость объединения на национальном уровне, так как осуществление механизмов маркетинга взаимодействия позволит достичь большего успеха на мировом рынке. Общие цели и общие научные достижения, инновационные наработки, касающиеся всех бизнес-процессов организации позволят достичь качественно нового уровня сотрудничества в рамках производства и реализации продукции, обслуживания клиентов, тем самым повышая конкурентные преимущества данного союза.

Так, одни предприятия увлекаются исследованиями внутренней среды фирмы, состоянием средств производства, другие исследуют только внешние факторы рыночной среды и контролируют только поведение собственного товара на рынке.

Однако устойчивое положение предприятия в условиях рыночных отношений, его будущие позиции по сравнению с конкурентами определяются уровнем технологий организации производства, маркетинга, инно-ваций, обеспечения сырьем, материалами и энергией, чистоты эколо-гического функционирования фирмы. Все это требует хорошего знания не только своего предприятия, своей отрасли, но и отчетливого представления тенденций научно-технического прогресса в смежных отраслях, их передового опыта в области технологии и менеджмента. Такое требование вытекает из эволюции рыночных отношений [5]. Поэтому чтобы противостоять неожиданностям конкурентной борьбы, поведению природы, необходимо усилить внимание к сотрудничеству, взаимодействию субъектов маркетинговой системы. Каждая организация в таком взаимодействии получает право быть лидером, чтобы определять задачи, устанавливать приоритеты и обеспечивать соблюдение правил осуществления бизнес-процессов.

Поэтому и существует необходимость проведения бенчмаркинга, так как при его осуществлении сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности (W. Bruckhardt). Как видно, W. Bruckhardt называет бенчмаркинг видом деятельности, которая связана с клиентами, технологией и культурой предпринимательства и осуществляется при планировании, с ориентацией на создание ценности и компетентность.

T.R. Furey относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют [5]. Одна-ко большая часть специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг означает перенятие методов управления у других, успешно работающих, при их помощи, предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы (C. Toldmann, D. Randsley, Y. Ohinata и др.).

На фирме ICI fibres (производство волокон) бенчмаркинг рассматривают как обучение на основе сравнения, которое имеет два уровня: стратегический и уровень отдельных процессов (T. Clauton, B. Lunch).

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что имеется склонность к рассмотрению его как элемента маркетинговых исследований. Не умаляя важность бенчмаркинга, следует отметить, что едва ли можно сопоставлять их содержание и назначение.

Маркетинговое исследование – это процесс генерирования информации, ее поиск для принятия решений в области взаимодействия (коммуникации) субъектов маркетинговой системы, таких решений, которые бы обеспечивали требуемое рынком количество товарных и сервисных сделок. Бенчмаркингу отводится достаточно самостоятельная роль, определяемая его преимуществом, которое позволяет уже на стадии сравнения проводить количественную оценку структур и процессов, чтобы найти резервы рационализации при поиске эффективного предпринимательства [14].

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгодности обмена опытом и его изучения.

Правда не следует забывать, что «перекрестное опыление» (M. Smith) плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана экономическими, социальными и экологическими обоснованиями.

Таким образом, польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному развитию деятельности организации с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Более правильно рассматривать бенчмаркинг не только как инструмент, метод сравнения, но и как функцию бизнеса, которая связана со всем процессом производства и реализации продукции, партнерских отношении и т.д., каждым его звеном и каждым направлением бизнеса.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННОГО ИНСТРУМЕНТАРНОГО МАТЕРИАЛА БЕНЧМАРКИНГА

Концепция бенчмаркинга направлена на непрерывное совершенствование деятельности организации и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Концепция основывается на системном анализе и оценке деятельности организации в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках, с объективными тенденциями развития техники, науки, технологии и других областей, с высшими достижениями международной практики в соответствующих областях.

В последние годы в мире растет интерес к бенчмаркингу, выходят в свет переводные учебники, появляется большое количество публикаций по вопросам бенчмаркинга в периодических изданиях, создаются специализированные интернет-сайты.

Популярность бенчмаркинга глава Международного клирингового дома бенчмаркинга (МКДБ) Джексон Гресон (младший) объясняет следующими причинами, что наглядно представлено на рисунке 11.

Глобальная конкуренция в мировой экономике

Проведение компаний по определению

и вознаграждению фирм – лидеров качества

Преемственность

в применении современных бизнес-технологий

Рис. 11. Причины популярности бенчмаркинга (источник: составлено автором по материалам)

Первая причина связана с глобальной конкуренцией на мировом рынке. В современных условиях развития экономических отношений и глобализации бизнеса компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

Вторая причина – вознаграждение за качество [18]. В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм-лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий являются третьей причиной популярности бенчмаркинга. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Без сомнения, основной причиной интереса к бенчмаркингу является естественное развитие Total Quality Management (TQM). Использование TQM помогает компаниям понять, что они «делают плохо и как можно сделать это лучше». Компании, исповедующие концепцию TQM, ставят перед собой цель непрерывного совершенствования, считая, что единственный путь, который может привести компанию к успеху, – постоянное отслеживание и непременное использование достижений как основных конкурентов, так и мировой практики бизнеса [53].

Но при обозначившихся признаках популяризации бенчмаркинга в среде российского бизнеса, существует и негативный момент: стоимость семинаров по бенчмаркингу, проводимых консалтинговыми агентствами в Москве и Санкт-Петербурге, находится в диапазоне 800–1000 долл.

Исходя из сказанного, можно утверждать, что бенчмаркинг остается для руководителей отечественных предприятий различных отраслей, в том числе розничной торговли, западной экзотикой и имеет немногочисленные примеры проведения в российской практике бизнеса.

На фоне существования факторов, ограничивающих распространение бенчмаркинга, существует ряд моментов, которые подтверждают практическую ценность и эффективность бенчмаркинга в данной сфере. Индивидуальная реакция на применение бенчмаркинга не только в качестве метода конкурентного анализа, но и в качестве инструмента мотивации персонала на перемены может быть различной, в зависимости от организационной культуры и философии компании. Потенциал бенчмаркинга, который может способствовать преодолению разрыва между отдельными умонастроениями и стратегическими целями бизнеса, в большей степени реализуется именно в небольших предприятиях розничной торговли.

Во-первых, обслуживающий персонал небольшой организации имеет больше возможности узнать цели и мотивы руководства (в силу его близости). Во-вторых, воплотить в жизнь новую стратегию для достижения целей организации, и довести их до каждого работника, довольно сложно особенно в крупных компаниях, в связи с непрозрачностью кадровой политики. В-третьих, бенчмаркинг представляет собой поле деятельности, для малых и средних предприятий. В-четвертых, бенчмаркинг имеет высокий процент выполнения планов, поскольку устанавливает, преимущественно, нефинансовые цели. А по результатам проводимых исследований 93 % из числа опрошенных руководителей малых и средних предприятий указывают именно на нефинансовые цели своего развития.

Исследование нескольких отраслей, проведенное Университетом Эрланген-Нюрнберг, выявило следующие цели, устанавливаемые немецкими предприятиями при проведении бенчмаркинга:

* улучшить позицию по отношению к конкурентам – 26 %;
* снизить затраты – 24 %;
* укрепить конкурентную позицию – 12 %;
* повысить степень удовлетворенности покупателей – 12 %;
* увеличить эффективность – 9 %;
* определить слабые места процесса – 7 %;
* разработать новые идеи – 5 %;
* улучшить организацию – 5 %.

В рамках указанного исследования, вне зависимости от того, использовался бенчмаркинг или нет, 83,3 % от числа опрошенных заявили, что это было бы стоящим делом, а 74 % полагали, что его использование значительно возрастет в ближайшие годы. Интересно отметить, что более половины респондентов (52 %) считают, что значительную роль в этом процессе будут играть научно-практические ассоциации, которые занимаются распространением информации о передовом опыте в мире современного бизнеса.

По данным Американского фонда качества (American Quality Foundation), более 30 % крупных американских предприятий регулярно применяют бенчмаркинг, и этот показатель продолжает расти; аналогичная тенденция наблюдается и в странах Западной Европы. Применение бенчмаркинга в рамках маркетинговой деятельности в России связано с определенными трудностями, среди которых можно отметить небольшой объем информации о бенчмаркинге; закрытость информации на предприятиях; ориентация на сиюминутную прибыль либо на выживание. Наибольшие возможности для преодоления этих препятствий в сочетании с насущной необходимостью повышения конкурентоспособности существуют на предприятиях в зрелых или олигополистических отраслях. Поэтому именно в этих фирмах предлагается использовать больше элементов взаимодействия и бенчмаркинга при формировании коммуникативной политики маркетинга.

Основную идею бенчмаркинга начали использовать в конце XIX – начале ХХ вв. Внедрение первых конвейеров в автомобильной промышленности в 1916 г. явилось результатом посещения Генри Фордом крупной скотобойни в Чикаго. Свиньи висели на крюках, а подвесной транспортер перемещал их от одного рабочего к другому. Этот метод вдохновил Генри Форда, и он перенес его в автомобильную промышленность, создав конвейер. Такой подход полностью соответствует классическому пониманию бенчмаркинга, как поиска и применения на практике лучших методов организации производственных процессов. Заимствование или адаптация лучших методов позволяет организации поднять продукцию, услуги и бизнес-процессы на уровень, обеспечивающий лидерство.

Бенчмаркинг продуктов, производственных процессов и оборудования применяется с начала 1900-х гг. Многие опубликованные исследования, выполненные университетами и корпорациями, – отчеты, в которых сравниваются финансовые, бижевые процессы и процессы сбыта, относятся к концу XIX столетия.

«То, что сделало бенчмаркинг столь популярным в последнее время, заключается в огромной массе информации, имеющейся в открытом доступе, считает Х. Харрингтон, автор книги «Бенчмаркинг в лучшем виде!». В сегодняшнем информационном обществе накоплено больше информации о лучших методах и процедурах, чем когда-либо раньше. Эта информация постоянно обновляется, заменяя лучшие на сегодня практики еще лучшими». Обширная база данных, находящаяся в открытом доступе, делает необходимым определение и документирование процесса бенчмаркинга для возможности его использования в дальнейшем.

К настоящему времени бенчмаркинг прошел определенные этапы развития от простой имитации до комплексного подхода организации процессов внедрения и использования лучшего опыта с целью создания нового знания и сформировался как научный подход. Г.Л. Багиев выделяет пять этапов эволюционного развития бенчмаркинга (рис. 12).

**до 1976 г.**

**Реинжиниринг**

Ретроспективный анализ продукта конкурентов

и его имитация

**1976-1982 гг.**

Измерение характеристики

предприятия и ее сопоставление

с характеристикой конкурентов; исследования специфических

продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов

**Бенчмаркинг**

**конкурентоспособности**

**1982-1986 гг.**

Деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления

с предприятиями,

характеристика которых является совершенной

в аналогичных процессах

**Бенчмаркинг процесса**

**1986-1991 гг.**

Систематический процесс,

направленный на оценку

альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование

характеристик производительности на основе изучения успешных

стратегий внешних

предприятий-партнеров

**Стратегический бенчмаркинг**

**1991 г. по н.вр.**

**Глобальный бенчмаркинг**

Будущий инструмент

организации международных обменов с учетом культуры

и национальных процессов организации производства

Рис. 10. Этапы развития бенчмаркинга (источник: составлено автором по материалам)

На первом этапе развития преобладал продуктовый бенчмаркинг, который характеризовался как ретроспективный анализ продукта, то есть закупка товаров и услуг конкурирующих предприятий с целью создания их аналогов.

В качестве эталона для оценки уровня продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х гг. для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт. В Японии бенчмаркинг стали активно применять после Второй мировой войны. С конца 1950-х гг. японские специалисты стали посещать ведущие компании США и Западной Европы, эти поездки назывались «индустриальными турами», но процесс проведения был идентичен бенчмаркингу:

1. посещение наилучших компаний и тщательный выбор относящихся делу других данных;
2. установление контакта с лучшими компаниями и договоренность о посещении;
3. изучение опубликованных данных для определения наилучшего варианта;
4. применение полученных уроков в японских организациях (или адаптация их) с целью получения конкурентных преимуществ [77, с. 47].

Японские специалисты исследовали западные товары и услуги для того, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем произвести более конкурентоспособные модификации. Период заимствования западных технологий продолжался до 1970-х гг. К этому времени японские компании сравнялись по эффективности с западными компаниями.

Впервые термин «бенчмаркинг» появился только в 1972 г. в Институте стратегического планирования (Strategic Planning Institute – SPI) в Кембридже (США). Эта исследовательская и консалтинговая организация, известная своей программой совершенствования рыночной стратегии (Profit Impact of Market Strategy Program – PIMS), впервые показала, что для того чтобы найти эффективное решение в условиях конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добившихся успехов в различных видах деятельности.

Второй этап эволюции бенчмаркинга – конкурентный бенчмаркинг. В 1979 г. американская компания Xerox впервые применила бенчмаркинг конкурентов на практике. Компания Xerox установила, что их японский конкурент компания Fuji продает копировальные аппараты по цене, гораздо ниже цены их производства на технику Xerox. Компания начала проводить бенчмаркинг технологии своего конкурента. Все находящиеся на рынке копировальные аппараты были изучены и проанализированы с точки зрения стоимости производства, дизайна и других характеристик. Топ-менеджеры компании Xerox изучили не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента. Использование этого метода позволило компании Xerox снизить издержки, повысить производительность труда и значительно укрепить свои конкурентные позиции.

В результате проведенного конкурентного бенчмаркинга, на основе достигнутого успеха в производстве, менеджмент компании Xerox решил в 1981 г. применить бенчмаркинг во всех областях предпринимательской деятельности для изучения бизнес-процессов, что положило начало новому этапу в развитии бенчмаркинга. Третий этап в эволюции бенчмаркинга – процессный бенчмаркинг – связан с выделением эталонных бизнес-про-цессов не только у конкурентов, но и у предприятий других отраслей.

В 1981 г. Xerox совместно с фирмой L.L. Bean провели процессный бенчмаркинг в области логистики и сбыта. Успешная реализация этого проекта стала доказательством того, что бенчмаркинг можно использовать и ля непроизводственных процессов, а партнеры для сравнения по бенчмаркингу не обязательно должны быть из одной и той же отрасли.

С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии компании Xerox. В настоящее время компания Xerox определила почти семьдесят ключевых бизнес-процессов, по которым проводит бенчмаркинг. Партнерами компании Xerox по бенчмаркингу стали American Express (начисление и сбор оплаты), Westinghouse (применение штрих-кода), American Hospital Supply (введение автоматизированного инвентарного учета запасов) [15, с. 185–186].

Четвертый этап в развитии бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации. В этот период публикуются первые статьи в «Харвард Бизнес Ревью». В 1989 г. Институт стратегического планирования в Кембрижде в рамках программы PIMS проводит форум – Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях. Появляется большое количество публикаций о типах бенчмаркинга, разрабатываются различные модели бенчмаркинговых проектов. С этого времени понятие бенчмаркинга развивалось сначала компанией Xerox, а затем и другими компаниями, такими как Kodak, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell и другими.

Подобный интерес общества к бенчмаркингу был обусловлен двумя основными причинами. Во-первых, это было инициировано комитетом по присуждению премии Malcolm Baldrige National Quality Award 1987, который, начиная с 1991 г., предписывает всем претендентам на получение премии использовать бенчмаркинг (USA, Department of Commerce.1991).

В России премия Правительства РФ в области качества учреждена в 1996 г. с целью выявления компаний, достигших успехов в развитии систем качества и обеспечении качества продукции, а также с целью вовлечения предприятий в процесс самооценки и самосовершенствования деятельности. Эта награда призвана побуждать организации к внедрению новых методов совершенствования производства по всем аспектам управления, кадрам, влиянию на общество, удовлетворению требований потребителей и работников предприятий, а значит, к повышению конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и мировом рынке.

В 1997 г. Госстандарт России, Академия проблем качества, журнал «Стандарты и качество» учредили конкурс «100 лучших товаров России».

Национальным фондом «Российская марка» при участии Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты РФ, Ассоциации российских банков, Российского биржевого союза, Союза дизайнеров России, ВО «Союзэкспертиза» и других организаций в 1999 г. была разработана программа-конкурс «Российская марка».

В 2000 г. была учреждена национальная программа-конкурс «Всероссийская марка (III тысячелетие)» рекламно-имиджевой компанией по продвижению качественных товаров, услуг и передовых технологий на российский рынок и решению проблем интеграции этой продукции в мировой рынок.

Во-вторых, Роберт Кэмп опубликовал в 1989 г. рекомендации по проведению бенчмаркинга – «Бенчмаркинг – поиск наилучших промышленных методов, ведущих к высшей эффективности работы» [80], в которой впервые давалось детальное описание бенчмаркинга в действии, стала одним из факторов широкого распространения бенчмаркинга в начале 90-х гг.

Предприниматели стали ориентироваться на совершенствование процессов работы, появилось понимание того, что конкурентоспособность предприятия зависит от организации и последовательности работ в неменьшей степени, чем от мотивации работников. При этом сначала внимание обращалось на совершенствование основных производственных процессов, однако оказалось, что эти процессы контролировались достаточно хорошо по сравнению со вспомогательными и обслуживающими. Именно последние часто становились причиной длительных рабочих циклов, превышения сметы затрат и опозданий с поставками.

Стремление к постоянному улучшению рабочих процессов легло в основу активизации использования таких инструментов, как бенчмаркинг, статистический контроль процессов, стратегическое планирование, формирование гибких межфункциональных команд.

Бенчмаркинг особенно полезен при постановке задачи непрерывного самосовершенствования, поскольку он позволяет компании преодолевать устоявшиеся тенденции повышать качество, производительность труда, объемы выпуска на один и тот же процент в год, что закрепляет и увеличивает разрыв между этой компанией и лидерами, которые начали свое развитие раньше. Бенчмаркинг дает возможность устанавливать более амбициозные, но все же реалистичные цели работы предприятия путем анализа эталонов, характеризующих лучшие методы ведения бизнеса, и сравнения критически важных элементов функционирования своего предприятия с этими эталонами. Этот подход имеет особые преимущества при совершенствовании вспомогательных процессов, т.к. здесь эталоном для сравнения могут быть выбраны и прямые конкуренты, и предприятия, относящиеся к другим отраслям, т.к. вспомогательные процессы зачастую имеют сходство вне зависимости от отраслевой принадлежности.

Растущий спрос на помощь при проведении бенчмаркинга и установлении контактов с партнерами для сравнения по бенчмаркингу привел к созданию национальных центров бенчмаркинга. Это событие положило начало глобальному этапу в развитии бенчмаркинга, согласно которому бенчмаркинг рассматривается в качестве инструмента организации международных обменов передовым опытом с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

В 1992 г. в Американском центре производительности и качества (American Productivity Quality Center) был создан Международный центр по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearinghouse – IBC). Почти одновременно там же в США стал работать Совет по бенчмаркингу Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking – SPIC).

В 1993 г. открылись центры бенчмаркинга в Великобритании и в скандинавских странах. В 1994 г. в ФРГ при Fraunhofer – Institut также открылся центр бенчмаркинга, а в 1998 г. был создан Немецкий Центр бенчмаркинга (Deutsche Benchmarking Zentrum). Обе организации находятся в Берлине.

Задачей этих центров является распространение методик проведения бенчмаркинга, особенно для малых и средних предприятий, поддержка бенчмаркинговых проектов, предоставление информации, а также поиск партнеров по бенчмаркингу и помощь в установлении контактов.

Глобализация невозможна без проведения глобального бенчмаркинга. В 1995 г. была основана Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network – GBN). В эту сеть входят центры бенчмаркинга из многих стран мира. Сеть создана для поиска партнеров по бенчмаркингу. К тому же с ее помощью можно создать общие услуги для национальных организаций.

В 90-х гг. ХХ в. произошли три события, значительно упростившие контакты с другими фирмами в отношении бенчмаркинга и положившие начало новому институциональному этапу в развитии бенчмаркинга. В работе Е.Е. Сидоровой предлагается выделить шестой этап развития бенчмаркинга – институциональный.

Другим событием, положившим начало институциональному этапу в развитии бенчмаркинга, стало учреждение нескольких центров по обмену информацией, занимающихся сбором, классификацией и распространением информации, продуктов и услуг по теме бенчмаркинга. Эти организации стали местом для ознакомления с публикуемыми официальными бюллетенями, нахождения потенциальных партнеров по бенчмаркингу и заключения с ними контрактов. Организации-члены центра подписывают «Кодекс поведения», который включает протокольные вопросы, правовые и этические стандарты. Наличие подобных документов служит подтверждением того, что контакты с партнерами по бенчмаркингу, обмен и использование полученной информации будут осуществляться должным образом, на законной основе, в рамках приемлемой практики деловых отношений.

Самое важное явление, содействующее началу институционального этапа в эволюции бенчмаркинга, заключается в том, что в крупных организациях появилось значительное количество должностей, которые имеют непосредственное отношение к бенчмаркинговой деятельности.

В 1997 г. в Европе был сформирован Европейский форум по бенчмаркингу, что положило начало институциональному этапу в развитии бечмаркинга. Европейский форум объединил представителей промышленности, правительственных органов, учебных заведений и консалтинговых фирм из двенадцати стран-членов Европейского союза и послужил основой для создания единого европейского институционального пространства субъектов бенчмаркинга.

На первом этапе развития бенчмаркинга все его типы представляли собой единое целое. Впоследствии бенчмаркинг прошел промежуточные этапы в своем развитии, в итоге, через эти промежуточные состояния бенчмаркинг восходит к своему совершенству – институциональному этапу, на котором бенчмаркинг достигает совей цели – эффективного обмена передовым опытом между различными субъектами хозяйствования.

На западе организации всех сфер деятельности (банковское дело, здравоохранение, машиностроение, высокие технологии и т.д.) и всех секторов экономики применяют институт бенчмаркинга.

В частном секторе экономики цель бенчмаркинга – добиться конкурентоспособности организаций. Бенчмаркинг бал введен на успешных коммерческих предприятиях как средство поиска инноваций за рамками промышленной парадигмы, как способ находиться на переднем крае конкурентоспособности.

Институт бенчмаркинга нашел свое применение не только в частном секторе экономики, но и в государственном управлении. Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам.

В Европе институт бенчмаркинга активно исользуется как предприятиями государственного сектора, так и коммерческими организациями, способствуя увеличению конкурентоспособности европейской экономики в целом. Европейская Комиссия разработала программу проведения бенчмаркинга, согласно которой государства – участники проекта обмениваются опытом и делятся примерами наилучшей практики ведения бизнеса. В рамках этой программы инициативы бенчмаркинга направлены на улучшение конкурентоспособности организации, работающих на трех уровнях: структурный бенчмаркинга, отраслевой бенчмаркинг, бенчмаркинг предприятий [65, с. 40–46].

Посредством ориентации на лучшие показатели удается найти и развить потенциал оптимизации внутри отрасли и за ее пределами. Со знаниями о сильных и слабых сторонах конкуренции можно сделать важный шаг к созданию успешной рыночной стратегии во всех отраслях и на всех уровнях в экономике.

По данным исследований, проводящихся в Великобритании, в бенчмаркинге участвуют от 60 до 85 % британских компаний. Аналогичное исследование в масштабах Европы показало, что в бенчмаркинг в той или иной степени вовлечено до 88 % европейских компаний. Проведенные в 2003 г. международные исследования применимости различных средств и методов менеджмента показали, что 84 % американских компаний участвуют в бенчмаркинге.

Бенчмаркинг в России применяется сегодня лишь рядом крупных компаний, таких как РНК «Лукойл», РАО «ЕЭС России», «Газром», преимущественно имеющих контакты с зарубежными партнерами, ориентирующиеся на мировые стандарты. В отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей не знают о бенчмаркинге как о рыночном институте, имеющем научно-методическую базу и признание во всем мире.

В связи с высоким уровнем конкуренции в современных условиях развития экономики, сохранение достижений прошлых лет и даже их незначительное улучшение не даст результатов в повышении и сохранении конкурентоспособности. Организации должны улучшать производительность, качество и надежность продукции, способность быстро реагировать на изменяющиеся условия; добиваться снижения себестоимости и сохранять высокую степень удовлетворения клиентов или потребителей.

Разработанный Советом по бенчмаркингу Кодекс правил поведения участников бенчмаркинга устанавливает основные принципы защиты интеллектуальной собственности и законных интересов всех сторон, участвующих в совместных бенчмаркинговых проектах. Кроме того, компании, занимающиеся бенчмаркингом, должны знать о потенциальных нарушениях антимонопольного законодательства. Изучая работу конкурентов в процессе бенчмаркинга, компании могут встретиться, например, с ценовым сговором или другими случаями недобросовестной конкуренции. Команда исследователей должна проявлять осмотрительность и стремиться ограничиваться выявлением исключительно образцов передового опыта в организации работы и производственных процессов других компаний.

Приступая к проведению бенчмаркинга, необходимо иметь абсолютную уверенность в его законности и этичности. Только строгое соблюдение общепринятых в бенчмаркинге норм поведения, вне независимости от обстоятельств, позволит организации оставаться в рамках не только правовых, но и этических норм, обеспечивая тем самым возможность беспрепятственного и успешного сотрудничества, как со старыми, так и с новыми партнерами.

Хотя до сих пор отсутствуют примеры специальных правительственных решений, регламентирующих правила использования бенчмаркинговых исследований, известный специалист по бенчмаркингу в США Роб Рейдер выделяет ряд косвенных свидетельств, подтверждающих одобрение властями США подобного обмена информацией:

* национальную премию по качеству имени Малкольма Болдриджа, учрежденную в США в 1987 г. Более половины пунктов, по которым проводят оценку соискателей этой премии, требует сравнения их деятельности. Тем самым правительство США фактически пропагандирует проведение внешнего бенчмаркинга;
* применение бенчмаркинга правительством США в качестве средства анализа соискателей контрактов с военными и другими правительственными агентствами;
* отсутствие до настоящего времени примеров возбуждения властями США каких-либо расследований или принудительных действий, направленных против проведения бенчмаркинговых исследований.

Что касается инструментария бенчмаркинга, то он определяется набором описанных ниже понятий.

1. Объект бенчмаркинга

Объект бенчмаркинга – это показатель деятельности предприятия, по которому проводят сравнение и качественный уровень, которого необходимо улучшить посредством проведения управленческих мероприятий.

В качестве объекта сравнения может выступать реальный объект и гипотетический, в который синтезированы лучшие черты многих реальных объектов.

Вся совокупность объектов бенчмаркинга образует единую сферу бенчмаркинга. Расширенную сферу бенчмаркинга предложили компании Xerox и IBM: технологии; потребности потребителей; ожидания и ощущения потребителей; функции производства; функции управления; рабочие характеристики производительности; стандарты предприятия; процессы инвестирования компаний; рыночные капиталовложения компаний.

Поскольку ни одно предприятие не имеет достаточно средств для сравнения всех возможных объектов, то необходимо в первую очередь уделять внимание тем, с помощью которых можно добиться наибольшего улучшения и создать конкурентное преимущество. Выделение наиболее значимых объектов сравнения из их общего числа называется приоритезацией объектов сравнения. Качественный уровень приоритезации зависит от таких факторов, как: философия компании; объем выделенных финансовых ресурсов; анализ стоимости отказа от сравнения; профессиональный уровень подготовки персонала; мотивация персонала.

Следует учитывать, что бенчмаркинг – это деятельность не одного человека, а целой команды, деятельность, которую необходимо стратегически встраивать в бизнес-план компании. Проведение стратегических из-менений на предприятии является сложной задачей. Трудности ее решения в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопро-тивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому менеджмент предпри-ятия должен учитывать, что, проводя изменения, следует демонстрировать высокий уровень уверенности в его правоте и необходимости и соблюдать последовательность в реализации программы изменений.

После выбора объекта (объектов) сравнения необходимо определить его количественные и качественные характеристики.

2. Внутрифирменная система измерений объекта сравнения

Для построения системы измерений объекта сравнения используется подход к оценке конкурентоспособности услуг, обозначенный как «метод профилей». Характеристиками объекта сравнения являются его измерения. Измерения объекта сравнения имеют три уровня анализа:

1. базис сравнения – существующий уровень измерений объекта, характерный для настоящего положения компании;
2. база для сравнения – уровень измерений объекта, характерный для деятельности компании конкурента или лидера. Это тот уровень, который необходимо достигнуть;
3. конечная цель – уровень измерений объекта, характеризующий полное удовлетворение потребителя.

Совокупность измерений объекта образует «поле» измерений (в соответствии с методикой «профилей»). Таким образом, в одной плоскости накладываются друг на друга три поля измерений, с неравностоящими выступами, пики которых и есть характеристики объекта, то есть его измерения.

Состояние измерений можно выразить как:

1. Количественные и качественные измерения. Систему количественных показателей можно преобразовывать в качественную в целях достижения простоты отражения состояния объекта и доступности представления результатов бенчмаркинга. При этом можно применять различные методы группировок. Данная методика применяется для характеристики таких объектов, как заполняемость зала, пропускная способность, устойчивость ассортимента товаров и т.д. Качественные измерения характеризуют весь спектр показателей продуктовой гаммы, ее особенностей, функционирование управленческого аппарата, процесс персонал-маркетинга на предприятии и т.д.
2. Динамику и статику измерений. Процесс бенчмаркинга (в соответствии с его сущностью) является непрерывным, следовательно, измерения должны рассматриваться в динамике их развития. В данном случае, дискретные величины важны только на начальном этапе внедрения бенчмаркинга. А такие измерения, как, например, интенсивность и объем потребительского потока, характеризующие целевые сегменты рынка, в статическом выражении не имеют смысла. Таким образом, дискретными измерениями следует описывать состояние объекта на определенной стадии его изменений.
3. Конфиденциальные и неконфиденциальные. Это аспект построения поля измерений актуален как для конкурентного, так и для общего бенчмаркинга, так как многие показатели деятельности предприятия имеют характер коммерческой тайны (инновационная политика, в российской экономике – показатели финансовой отчетности, некоторые элементы логистической системы).

3. Тип сравнения

В рамках общего подхода к типологии бенчмаркинга можно выделить пять типов процесса бенчмаркинга. Это: внутренний бенчмаркинг; внешний конкурентный бенчмаркинг; внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый); внешний межотраслевой бенчмаркинг; комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг.

В таблице 2 показаны: сотрудничество партнеров по бенчмаркингу, применимость собранных данных и степень ускорения, которое получит организация, используя различные типы бенчмаркинга.

Таблица 2

Характеристика различных типов бенчмаркинга

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип бенчмаркинга | Уровень сотрудничества | Значимость информации | Величина ускорения | Длительность цикла | Партнеры по бенчмаркингу | Результаты |
| Внутренний | Высокий | Высокая | Небольшая | 3–4 месяца | Внутри организации | Значительные улучшения |
| Внешний конкурентный | Низкий | Высокая | Средняя | 6–12 месяцев | Нет | Лучше, чем у конкурентов |
| Внешний отраслевой | Средний | Средняя | Высокая | 10–14 месяцев | В отрасли | Творческий прорыв |
| Внешний межотраслевой | Средний | Низкая | Высокая | 12–24 месяца | Все мировые отрасли | Лучший в своем классе |
| Внутренний и внешний | Средний | Средняя | Очень высокая |  |  |  |
| Источник: составлено автором по материалам [60]. | | | | | | |

Самым распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты.

Д. Ритвельдт и В. Качалин выделяют три уровня использования бенчмаркинга:

1. на микроуровне – это инструмент, используемый для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке;
2. на мезоуровне – проводится по факторам, характерным для отрасли в целом;
3. на макроуровне – сопоставляется эффективность государственной политики, влияющая на конкурентоспособность (цены на основные факторы производства, данные, характеризующие инфраструктуру, уровень инноваций и т.д.).

В данном случае использование бенчмаркинга в деятельности предприятия позволяет изучать передовой опыт и достигать определенных показателей эффективности:

1. снижение производственных затрат;
2. увеличение эффективности реализации продукции;
3. рационализация организационной структуры и управления.

Но при этом, как отмечает Ю.Н. Соловьева, результаты бенчмаркинга оказываются в сильной зависимости от репрезентативности выбора объекта. Кроме того, бенчмаркинг как однонаправленный процесс основан на ретроспективном анализе прошлого опыта, что часто не обеспечивает конкурентного преимущества в длительной перспективе.

Самая распространенная ошибка, которую делают организации, – это бездействие, что подрывает доверие к управлению и отрицательно влияет на будущую конкурентоспособность. Причины ошибки зачастую кроются в том, что большинство менеджеров уже сталкивались в прошлом с негативным опытом, связанным с повышением эффективности работы организации. В результате эти менеджеры неохотно внедряют любые неизвестные и непроверенные концепции. Именно на этом этапе вступает в игру бенчмаркинг с отработанными методиками, определяющими, как организация может ликвидировать разрыв между своей эффективностью и эффективностью своих самых сильных конкурентов. Процесс бенчмаркинга может повысить эффективность предприятия более чем на 60 % и менее чем за 12 месяцев.

Процесс бенчмаркинга поможет лучше узнать свою организацию, выяснить степень ее конкурентоспособности, определить самые лучшие методики и включить их в деловой актив организации.

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГИ

Прежде чем перейти к анализу факторов, влияющих на качество услуги, необходимо рассмотреть понятие «услуга» во всем его многообразии. В отечественной и зарубежной литературе приводится значительное количество разнообразных определений и толкований понятия «услуга». Ф. Котлер дает следующее определение: «Услуга – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде».

Другое определение услуги принадлежит Т. Хиллу. Он предлагает рассматривать услугу как изменение изначального состояния в результате взаимодействия: «Услуга – это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой».

В литературе советского периода услуга рассматривалась как особая потребительская стоимость, создаваемая в непроизводственной сфере, удовлетворяющая определенные потребности общества и отдельных его членов. Такое определение услуги вполне соответствовало марксистскому подходу, поскольку в свое время К. Маркс отмечал: «Это выражение означает вообще не что иное, как особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару; но особая потребительская стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуги» потому, что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности…».

В ряде случаев услуга рассматривалась лишь применительно к сфере личного потребления и определялась как трудовая целесообразная деятельность, результаты которой выражаются в полезном эффекте, удовлетворяющем какие-либо потребности человека.

До сих пор среди ученых-практиков нет единого определения услуги как товара. Это связано, прежде всего, с тем, что услуги охватывают практически весь спектр человеческой деятельности и обладают огромным разнообразием. На рисунке 13 приведены лишь некоторые из определений услуги, данные в разное время известными экономистами и маркетологами.

В российской практике широко используется межгосударственный стандарт ГОСТ 30335–95/ГОСТ Р 50646–94 «Услуги населению. Термины и определения». Этим документом для каждого понятия установлен один стандартизированный термин. Под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные:

* материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Именно в эту категорию входят бытовые услуги;
* социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя.

Услуга – процесс, включающий

серию (или несколько) неосязаемых

действий, которые по необходимости

происходят между покупателями

и обслуживающим персоналом,

физическими ресурсами, системами

предприятия-поставщика услуг.

К. Гренроос

Услуги – это действия, дела

или исполнение работы;

они неосязаемы.

К. Хаксеверер и др.

Услуги – нематериальные

активы, производимые

для целей сбыта.

Р. Марели

Услуга – особая

потребительская стоимость, «которую доставляет…труд, подобно всякому другому

товару… Труд оказывает

услуги не в качестве вещи,

а в качестве деятельности…».

К. Маркс

Услуга – это изменение

состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице,

происходящее в результате деятельности другой

экономической единицы

с предварительного согласия первой.

Т. Хилл

Услуги – суть не осязаемые товары, которые являются предметом рыночных

трансакций.

Ф. Котлер

Услуга является действием

или выгодой, ее покупатель

не получает права собственности на какой-либо материальный объект.

П. Дойль

Услуга – вид деятельности или благ, который одна сторона может

предложить другой

и который по своей сути

не является осязаемым

и не результируется в со

бственность клиента.

Е.П. Голубков

Услуги – это неосязаемые блага, которые приобретаются

потребителями, но связаны

с собственностью.

Г. Ассэль

Рис. 13. Некоторые определения понятия услуги как товара

В связи с многогранностью и широким спектром применения общепринятое понятие «услуга» окончательно не сформулировано. Определения услуг, используемые в различных отраслях сферы обслуживания, несут в себе отпечаток специфики того или иного вида профессиональной деятельности и далеко не всегда отражают особенности и характерные черты собственно услуги как товара.

Что касается качества услуги, то концептуализация и измерение воспринимаемого качества услуг на сегодняшний день самые спорные и противоречивые темы в литературе по маркетингу услуг. До сих пор существует острая необходимость в специальном исследовании составляющих структуры качества услуг.

О способах измерения воспринимаемого качества услуг написано очень много. Но нет ни слова о том, что именно должно быть измерено. Исследователи чаще всего принимали только одну из следующих двух теорий. Первая – «скандинавская» – определяет составляющие качества услуг как функциональное и техническое качество. Вторая – «американская» описывает момент взаимодействия потребителя и поставщика услуг с помощью таких терминов, как надежность, способность быстро реагировать на нужды клиентов, эмпатия, наличие гарантий, «материальные элементы» услуги. В научной литературе доминировала последняя теория. Но консенсуса ученые так и не достигли. Очевидно, что оценка качества услуг потребителем – это сложный процесс, который может проходить на нескольких уровнях абстракции. Оценить качество услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Ведь клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. Так раскрывает конкурентные преимущества качества услуг представитель одного из предприятий бытового обслуживания.

Первое и очень важное конкурентное преимущество – это высокотехничный и стабильный механизм оказания широкого круга бытовых услуг. Клиент должен быть уверен в ежедневной, чёткой работе обслуживающего предприятия, связанной с оказанием стандартных услуг.

С другой стороны, клиент всегда вправе рассчитывать на персональный подход, на то, что сотрудник способен идентифицировать именно его проблему, профессионально решить ее, учитывая все детали ситуации. Далеко не все предприятия бытового обслуживания способны оказывать качественные «штучные» услуги, необходимые именно этому клиенту, именно в этой ситуации, именно в этот момент времени.

На сегодняшний день известно три направления развития теории качества услуг. Сторонники первого направления занимаются модификацией модели SERVQUAL. В современном виде она включает в себя пять измерений: надежность (способность выполнить обещанные услуги точно и основательно); материальность (восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги); отзывчивость (желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги); уверенность (воспринимаемая компетентность и вежливость персонала, формируемое доверие компании и персонала к себе, безопасность услуг); сопереживание (доступность, т.е. физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным, коммуникативность, т.e. фирма информирует потребителей об услугах на понятном им языке, понимание, т.е. стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним).

Среди ученых второго направления возник повышенный интерес к составляющим технического и функционального качества, определенных Gronroos (рис. 14).

Воспринимаемое качество услуги

что? как?

Рис. 14. Скандинавская модель (Gronroos 1984) (источник: по материалам [82])

Функциональное качество – это то, как услуга была предоставлена, т.е. восприятие потребителем самого процесса взаимодействия с поставщиком услуги. Техническое качество – это «итоговый» результат (исход) акта услуги, т.е. то, что получает потребитель благодаря взаимодействию с поставщиком услуги.

Что касается модели SERVQUAL, то в этом случае качество услуги представляется как нечто среднее между ожидаемым и воспринятым уровнем ее качества (рис. 15).

Воспринимаемое

качество услуги

Воспринимаемое

качество услуги

1. Надежность

2. Способность быстро реагировать на нужды клиента

3. Эмпатия

4. Наличие гарантий

5. «Материальные

элементы» услуги

Ожидаемая услуга

Рис. 15. Модель SERVQUAL (источник: по материалам)

Например, Rust and Oliver (1994) предлагают трехкомпонентную модель, представленную на рисунке 16: результат услуги или техническое качество; процесс предоставления услуги или функциональное качество; физическое окружение услуги.

Рис. 16. Трехкомпонентная модель (источник: по материалам)

Приверженцы третьего направления пытаются создать схему структуры качества услуг. Поскольку практика показала, что факторная структура модели SERVQUAL не вполне соответствует действительности, Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996) отстаивают иерархическую концепцию качества услуг и строят многоуровневую модель (рис. 17). Они выделяют три структурных уровня: общее восприятие качества услуг; составляющие качества услуг; подсоставляющие.

Воспринимаемое качество услуги

составляющие

подсоставляющие

Рис. 17. Многоуровневая модель (Dabholkar, Thorpe and Rentz) (источник: по материалам)

Многоуровневая модель описывает множество составляющих воспринимаемого качества услуг и факторов, влияющих на это качество. Таким образом, ученое сообщество пришло к выводу, что воспринимаемое качество услуг имеет многоуровневую иерархическую структуру и что качество услуг определяется восприятием:

* функционального и технического качества поставщика услуг;
* результата, процесса оказания и внешним окружением услуги;
* надежности, способности быстро реагировать на нужды клиента, эмпатии, наличии гарантий и материальности как свойств взаимодействия потребителя с поставщиком услуги.

Что касается модели SERVQUAL, очевидно, что пять составляющих модели могут способствовать глубокому пониманию феномена воспринимаемого качества услуги. Но также необходимо определить, что же влияет на воспринимаемое качество услуги. В основу своей концепции многие ученые положили мысль о том, что общее восприятие услуги в момент взаимодействия потребителя и поставщика услуги базируются на оценке трех составляющих:

* взаимодействия потребителя с персоналом;
* физического окружения услуги;
* результата услуги.

Наконец, необходимо говорить о целостности качества. Чтобы вызвать неудовлетворённость клиентов качеством, хватит одной негативно воспринятой характеристики услуги.

Тем не менее, высокое качество процессов оказанной услуги ещё не даёт гарантии построения длительных отношений с клиентом. Стратегия, основанная на построении долгосрочных отношений, соответствует самой современной парадигме маркетинга – маркетингу отношений. Достижение этой цели связано с выполнением следующих трёх условий:

1. Качество услуги и удовлетворенность клиента. Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится за него отдать.
2. Удовлетворенность клиента и сила отношений. Существуют барьеры для выхода из отношений. Иногда, отношения будут сдерживать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.
3. Сила отношений и их длительность. Очень часто отношения длительны по причине существующих барьеров выхода из них. Но, возвращаясь к теме качества, отношения критичны к каждому своему эпизоду. Всего один критический эпизод может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих эпизодах, называемых рутинными.

Услугу нельзя заменить на стадии эксплуатации, как это можно делать с товарами. Тем не менее, контроль за качеством через маркетинговые исследования позволяет выявить источники будущих проблем с тем, чтобы упредить их появление.

Например, возможность создания на предприятиях бытового обслуживания департамента качества, роль которого состояла бы в проведении ежеквартального мониторинга мнений клиентов. Их результатами становились рейтинги удовлетворенности. От места в рейтинге и показателей продаж отделений зависела заработная плата их персонала. В то же время персонал получал развернутое описание выявленных проблем, выслушивалось их мнение о справедливости упреков, вместе вырабатывался план, как работать над их разрешением.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы услуг называется методом критических событий. Приоритетным в нём является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Соответственно, метод предпочитает количественным качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания ей или ему услуги. Помимо внешних, метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти контактного персонала.

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг; выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего со времени события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания услуг.

Качество услуг является одним из критериев конкурентоспособности поставщика услуги. Чтобы стать лучше других, необходимо сначала узнать, что есть в ассортименте конкурентов, за счет чего они держатся на рынке. Поставщик услуги должен убедиться на 100 %, что его предложение действительно уникально. Для этого необходимо ознакомиться с услугами, предоставляемыми в данном секторе, хорошо изучить позицию территориального лидера, и на него, как на образец, ориентироваться в перспективе.

Одним из направлений, по которому конкурируют фирмы, оказывающие услуги, является уровень сервиса. Поскольку услуги по своей сути нематериальны и характеризуются неотъемлемостью от оказывающих их лиц, межличностное взаимодействие, происходящее во время предоставления услуги, часто сильнее всего влияет на воспринимаемое качество услуги. Это взаимодействие было названо интерфейсом «персонал – покупатель» и определено как ключевой для оказания услуг момент.

Существует ряд гипотез, подтверждающих это явление:

Гипотеза 1. Восприятие качества взаимодействия потребителя с поставщиком услуги при ее предоставлении напрямую воздействует на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 2. Впечатление от отношения персонала к клиенту напрямую влияет на потребительское восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 3. Впечатление от поведения персонала напрямую влияет на восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 4. Впечатление от компетентности персонала напрямую влияет на восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 5. Восприятие качества физического окружения напрямую влияет на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 6. Восприятие окружающих условий, в которых происходит процесс предоставления услуги, напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 7. Восприятие пространственной организации места предоставления услуги напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 8. Восприятие социальных факторов при предоставлении услуги напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 9. Результат услуги напрямую влияет на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 10. Восприятие времени ожидания напрямую влияет на качество результата услуги.

Гипотеза 11. Восприятие материальных свойств результата услуг напрямую влияет на его воспринимаемое качество.

Гипотеза 12. «Валентность» (всеобщее убеждение в том, что качество услуги подобно отношению) при взаимодействии потребителя с поставщиком услуги в момент оказания услуги напрямую влияет на воспринимаемое качество ее результатов.

В 1989 г. было проведено первое маркетинговое исследование с применением метода критических событий, чьи результаты получили широкую огласку. Заказчиком выступила скандинавская авиакомпания SAS. В течение месяца 320 пассажиров бизнес-класса называли критические события, которые произошли с ними во время путешествия на самолетах авиакомпании, оценили желание продолжать сотрудничать с SAS в дальнейшем. Также 80 представителям контактного персонала SAS предложили войти в роль клиента для сбора точно такой же информации.

Хотя 75 % респондентов не вспомнили никаких критических событий, SAS со всей серьезностью отнеслась к ответам каждого из оставшейся четверти. Любопытно, что из числа самого персонала 85 % указывали на недостатки в собственной работе. Перечень болевых точек был связан как с традиционными для бизнеса авиаперевозок проблемами (задержками полетов, их отменой, случайной неразберихой с багажом), так и с невозможностью оперативно или вообще заказать такси в аэропорту. Компания не контролировала работу наземного транспорта, в результате чего деловые люди опаздывали на встречи, на которые прилетали.

Интересны рекомендации, которые SAS взяла за основу после проведённого исследования. Исключая расширение пакета услуг сервисом такси, они целиком касались работы с персоналом. Так, компания прекратила практику объявлений задержки вылета через репродуктор. Вместо этого сотрудник должен был спуститься в зал ожидания, извиниться перед пассажирами, если возможно, переложить всю вину за случившееся на технические неисправности, от исправления которых не уйти. Ставя контактный персонал в ситуацию самостоятельного принятия решений, SAS видела в каждом из сотрудников профессионалов. Обеспечивая обратную связь, контактный персонал вдобавок выступал маркетологами по совместительству.

Чтобы следовать стопами SAS, необходимо отказаться от иерархии власти, где место контактного персонала на нижней её ступени, там, где менее всего разделяются общекорпоративные интересы. Модель иерархии предполагает подчинение контактного персонала правилам и должностным инструкциям, а не продажу им своих услуг. Такой человек действует на минимально ненаказуемом уровне. Стремление не перенапрягаться – важный мотив деятельности, когда негативные санкции доминируют над позитивными.

Условием для применения инструментов внутриорганизационного маркетинга будет автономная командная работа. Она строится по принципу минимальной конкретизации. Команда как можно меньше инструктируется как выполнять задачу, но обеспечивается всеми необходимыми возможностями для её выполнения. Высший менеджмент определяет лишь критические характеристики процессов, для изменения которых требуется их вмешательство. Главное место занимает командный лидер, не манипулирующий людьми, а аккумулирующий их идеи. Поэтому важно, чтобы лидер сам был исполнителем, поддерживался каждым участником команды, может быть, избирался с их стороны.

Природной средой для автономной командной работы будет предпринимательство. С ростом компании предприниматель словно теряет почву под ногами. Заманчиво сколотить помост, куда (на первый уровень иерархии) переместить себя и «команду единомышленников». Построение иерархий и специализация были лейтмотивом теорий «научного менеджмента» с идеологами А. Смитом и Ф. Тейлором. Приходящий ему на смену «сервис менеджмент» провозглашает максимальную отдачу от предпринимательства и профессионализма, какой бы крупной организация не была. Соответственно, организационная структура должна принять не вертикальную, а горизонтальную (или виртуальную) форму.

Горизонтальная организация структурируется на основе профессиональных сотрудников или команд, оказывающих услуги друг другу или клиентам извне. Отношения по оказанию услуг внутренним клиентам можно регулировать через конкуренцию. Тем же банковским отделениям можно предоставить право самим выбирать профессиональный сервисный центр, который лучше себя зарекомендует. Второе дыхание конкуренции может открыть «аутсорсинг» – передача оказания услуг стороннему подрядчику.

Воплощение в жизнь вертикальных организаций сегодня, в отличие от времени Смита и Тейлора, становится реальностью. С одной стороны, система образования все больше готовит хорошо образованных профессионалов, а не просто грамотных людей, способных к работе невысокого уровня сложности. Эти люди в первую очередь готовы поддержать идеологию организации – сервисную культуру. С другой – информационные технологии позволяют управлять бизнес-процессами через их рационализацию, реинжиниринг.

Вежливость сотрудника в общении, умение вызвать доверие к себе и другие качества его работы, связанные с измерениями, уверенность и сопереживание, на первый взгляд, упираются в индивидуальные характеристики человека. Но побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в организации сервисная культура.

Труд на любом предприятии бытового обслуживания – это всегда интенсивные нагрузки, стрессовые ситуации, связанные с высокой ценой каждой ошибки. Любой объем работы необходимо выполнить своевременно, что-либо отложить на завтра невозможно, но при всей сложности и ответственности задач клиент не должен почувствовать на себе ни усталости, ни раздраженности со стороны сотрудников. Сохранять спокойствие, уверенность в себе помогает теплый внутренний климат. Возможно, это своеобразный инстинкт самосохранения: только культивируя внимательное, доброе отношение друг к другу, к посетителям, можно с успехом выдерживать напряженный ритм, который сегодня, наверное, неизбежен.

Добиваться появления и поддерживать сервисную культуру можно тремя способами. Большую роль играет подход к найму людей, готовых поддержать ценности и нормы сервисной культуры. Немаловажно мотивирование – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм. Наконец, ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе обучения и коммуникации.

Если воздействие на сервисную культуру ориентируется на надлежащее выполнение сотрудником своей роли, то в структуре процессов раскрывается взаимодействие этих ролей.

Один из подходов анализа структуры процесса связан с делением времени оказания услуги на период исполнения роли и время передачи результатов её исполнения. Например, одна страховая компания оценила среднее время обработки страхового заявления в 22 дня, из которых фактическая работа снимала всего 17 минут. Остальное время тратится либо на физическое перемещение результата задания, либо на ожидание в очереди, пока у следующего исполнителя найдется время продолжить процесс. Качественный анализ позволяет выявить те роли, которые при определённых условиях могут быть исключены из процесса. Например, филиалы американской компании, которые долгое время отправляли в головную организацию отчётность, хотя эта отчетность даже не просматривалась.

Соответственно, несовершенство структуры процесса, прежде всего, приводит к затягиванию или колебанию во времени оказания услуги. Самые распространенные методики основаны на построении идеализированной карты процессов, в центре которой – выполняемая в процессе функция. Менее идеализированные методики стремятся воссоздать весь перечень действий, которые может предпринять сотрудник в организации.

Выполняемые персоналом компаний услуг роли гораздо чаще связаны с обработкой и пересылкой информации, а не материальных ценностей. Многие, особенно в финансовой сфере, вполне соответствуют определению информационной фабрики или фабрики документов. Появление новых информационных технологий служит предпосылкой для начального улучшения структуры процессов – рационализации. Рационализация предваряется только анализом структуры процесса и предполагает сжатие времени передачи результатов работы. Обходя стороной саму структуру функций и их содержание, она «безопасна» для иерархии. Сторонники «половинчатого» решения приводят статистические данные, по которым время фактического выполнения работы отнимает в среднем не более 10 % времени всего бизнес-цикла. Типичное решение по рационализации состоит в замене всего бумажного документооборота электронным и(или) увеличением числа сотрудников, занятых рутинной работой.

«Нельзя достичь кардинального повышения производительности автоматизацией существующего процесса. Скорее следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность», – такие аргументы в пользу реинжиниринга выдвигает отец-основатель концепции М. Хаммер.

Уровень сервиса – это один из показателей качества услуги. Умение найти правильный подход к клиенту – это основное, чему прежде всего необходимо обучать персонал. Профессиональный внутриорганизационный маркетинг фирмы, оказывающей услуги, позволяет создать определенные принципы взаимодействия персонала и клиента, наладить связи между подразделениями, что в будущем будет способствовать эффективному оказанию услуги и контролю за ее качеством.

Для эффективного осуществления внутриорганизационного маркетинга необходимо регулирование данного процесса, а именно аудит маркетинга.

Аудит маркетинга определяется как «комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы» [56].

Аудит маркетинга является важной составной частью процесса управления маркетингом. По результатам аудита и на основе полученных данных корректируется общая стратегия маркетинга, обеспечиваются прибыльность и долгосрочная выживаемость фирмы.

Наиболее распространенная методология аудита маркетинга – это нахождение ответов на серию открытых вопросов о маркетинговой среде, задачах, стратегиях и оперативной деятельности фирмы. Основным предметом интереса при проведении аудита являются среда маркетинга и контролируемые факторы маркетинга, или так называемые «четыре Р»: товар, цена, каналы распределения и стимулирование сбыта (4Ps = Product, Price, Place, and Promotion) [56]. К сожалению, применение такой методологии в контексте внутреннего аудита представляется проблематичным и затруднительным ввиду трех основных причин.

Во-первых, такая методология была разработана в конце 1950-х гг. для аудита маркетинга в производственном секторе и не учитывает специфику маркетинга услуг, который сформировался вначале 1980-х гг. В маркетинге услуг вследствие таких товарных свойств услуги, как неосязаемость и неотделимость от источника, появляется потребность в осуществлении дополнительных функций маркетинга. Менеджер, наряду с традиционным внешним маркетингом, планирует и развивает внутренний маркетинг и интерактивный маркетинг, направленные на персонал и качество обслуживания соответственно. В маркетинге услуг эти дополнительные функции подлежат измерению в процессе общего аудита, но традиционная методология аудита этого не учитывает, поскольку не была разработана для сферы услуг.

Во-вторых, общая ориентация традиционной методологии аудита маркетинга – это внешний маркетинг, направленный на внешнего потребителя и товар осязаемой формы. Внутренний потребитель (персонал фирмы), так же как внутренний продукт (качественная работа), недооценивается традиционной методологией аудита маркетинга и выпадает из поля зрения аудитора. Тем не менее специалисты по маркетингу считают, что персонал является неотъемлемой частью услуги, поскольку услугу невозможно отделить от того, кто ее оказывает. Таким образом, работа персонала становится важным предметом аудита в маркетинге услуг.

В-третьих, методология аудита сфокусирована вокруг «четырех Р», относительно которых есть общее согласие практиков и теоретиков маркетинга в контексте традиционного маркетинга. В контексте внутреннего маркетинга такого согласия нет, и возникает проблема относительно того, что и как надо измерять.

Альтернативным подходом для аудита внутреннего маркетинга могло бы стать применение анализа «важность-исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Анализ «важность – исполнение» был разработан в конце 1970-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей [56]. Разработка метода была реакцией на практикующееся одномерное измерение удовлетворенности потребителей либо по критерию «важность», либо по критерию «исполнение» (рис. 18).

2) успешный результат исполнения

1) сосредоточиться на этом

4) возможная переоценка

3) низкий приоритет

важность

Рис. 18. Интерпретация карты «важность – исполнение» (источник: по материалам)

Технология метода состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень наиболее характерных свойств товара или услуги. Это достигается посредством обзора специальной или технической литературы, оценкой экспертов, фокус-интервью с группами потребителями и т.п. Обычно выделяют от десяти до двадцати характеристик (атрибутов) товара. На втором этапе разрабатывается короткая анкета. Сначала потребителей просят оценить по пятибалльной шкале важность для них каждого из атрибутов товара. Затем потребителей спрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из тех же атрибутов. В основе такого подхода лежит наблюдение о том, что потребители имеют тенденцию принимать решение о покупке товара, оценивая его по многочисленным атрибутам. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию решений о покупке, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений.

После проведения опроса средний балл по категориям «важность – неисполнение» определяется по каждому из атрибутов. Так, например, если на первом этапе было установлено десять атрибутов товара, то в итоге менеджер работает с двадцатью средними баллами (10 по шкале «важность» и 10 по шкале «исполнение»). На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: (2) «успешный результат», (4) «возможная переоценка», (3) «низкий приоритет» и (1) – «сосредоточиться на этом».

Квадрат «успешный результат» указывает на те атрибуты продукта, которые важны для потребителей и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те атрибуты товара, которые являются маловажными для потребителей и не влияют существенно на их покупательское поведение. Квадрат «низкий приоритет» указывает на те атрибуты товара, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, так как они являются маловажными также и для потребителей. Наконец, квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные атрибуты товара. Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для потребителей и существенно влияют на их покупательское поведение, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. В сумме метод дает менеджеру четкую информацию для стратегического планирования. Графическое изображение данных позволяет менеджеру быстро реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и принимать корректирующие стратегические решения. Относительная простота и наглядность результатов делают этот метод привлекательным для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Обзор специальной литературы выявил, что наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. Шестнадцать атрибутов работы, разработанные Ф. Герцбергом в результате многолетних исследований, а также его двухфакторная теория мотивации труда широко признаны специалистами по маркетингу, поведению организации и управлению персоналом.

На основе эмпирических поисков того, что мотивирует персонал и ведет к его удовлетворению своей работой, Ф. Герцберг предположил, что существует две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторами мотивации» и «факторами гигиены». Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации – к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга успешно эмпирически подтверждалась и так же успешно опровергалась. Одним из главных спорных вопросов дискуссии был вопрос о зарплате, который Ф. Герцберг отнес к факторам гигиены. Тем не менее, теория была признана многими учеными, включая маркетологов, и повлияла на развитие таких концепций, как функционально-иструментальная концепция качества обслуживания. Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга необычайно привлекательной для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Исследование показало перспективность адаптации и применения анализа «важность – исполнение» и атрибутов Ф. Герцберга в контексте инструментов аудита внутриорганизационного маркетинга. Данный метод способен указать на проблематичные аспекты продукта «работа» и обеспечить высшее руководство стратегической информацией для принятия решений в контексте внутриорганизационного маркетинга. Более того, результаты такого анализа предоставляют руководству фирмы уникальную информацию для возможного сегментирования внутренних потребителей и выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями.

Например, вопрос о заработной плате оказался по степени важности примерно на десятом месте, значительно уступая таким факторам, как «хорошие рабочие условия» и «делать стоящую, интересную и качественную работу». Это нарушает традиционные стереотипы менеджеров о мотивационной всесильности денег. Вышеизложенное подтвердило результаты последних исследований, говорящих о динамичных процессах, происходящих в организации труда и мотивации персонала.

Конкуренция стала глобальной, и в большинстве компаний начинают осознавать необходимость всестороннего и детального изучения (и последующего использования) лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов. Активному развитию бенчмаркинга способствует содействие государственных институтов ряда стран. Так, в Японии и США создаются и эффективно функционируют так называемые индустриальные бюро знакомств. Их основная функция – содействие поиску партнеров по бенчмаркингу. Подобная политика правительственных институтов обусловлена их уверенностью, что благодаря такому обмену выигрывает экономика страны в целом.

Кроме того, на Западе, где бенчмаркинг существует уже более 30 лет, сложилась практика, когда крупнейшие корпорации активно делятся опытом организации собственных бизнес-процессов. При этом их мотивы могут быть весьма различными. Одни считают престижным выступать в качестве «эталонной» компании, поскольку это положительно влияет на репутацию фирмы, повышает ее конкурентоспособность. Другие компании в свою очередь полагают, что в процессе общения с другими, менее известными, компаниями могут и сами многому научиться.

В России ситуация существенно отличается от сложившейся на Западе практики. Для отечественного бизнеса характерна большая закрытость. Однако, несмотря на это, в российских условиях можно и нужно проводить конкурентно-интеграционный бенчмаркинга, основанный на партнерстве и взаимодействии.

Необходимо отметить, что современная бизнес-практика знает успешные примеры сотрудничества российских компаний-конкурентов в сфере бенчмаркинга. Ряд предприятий, разработав детальные регламенты подобных процедур, провели бенчмаркинговые исследования, результаты которых были полезны для обеих сторон. Следовательно, заинтересовав компанию-конкурента, в том числе взаимным обменом информацией, вполне реально достичь успеха. Помимо этого существует возможность обратиться к представительствам иностранных компаний, действующих на российском рынке для совместного проведения сравнительного анализа прибегнув, таким образом, к конкурентно-интеграционному бенчмаркингу.

Будучи инструментом маркетингового взаимодействия, конкурент ноинтеграционный бенчмаркинг основывается на сотрудничестве, которое формально подтверждается заключением партнерских соглашений или соглашений о совместной работе в области сравнительного анализа. Заключение подобных соглашений и договоров происходит в процессе организации бенчмаркирования и является его результатом. При этом на этапе организации определяется организационно-экономическая форма осуществления конкурентно-интеграционного бенчмаркинга, то есть форма или метод проведения подобных сравнений с предприятиями-партнерами, которые определяют, каким образом партнеры по бенчмаркингу вступают в сотрудничество либо, по крайней мере, добывают информацию по предприятиям-эталонам, не вступая с ними в непосредственное общение, а путем взаимодействия со специальными организациями.

Большинство крупных иностранных кампаний, а также ряд российских предприятий бессистемно применяют отдельные организационно экономические формы конкурентно-интеграционного бенчмаркинга, основанные на добровольном обмене данными и сотрудничестве. Однако в литературе не существует единой систематизации данных форм. Как правило, организационно-экономические формы бенчмаркинга определяются перед сбором информации о партнере на этапе планирования процесса сравнения в зависимости от результатов поиска партнеров по бенчмаркингу. На рисунке 19 представлены основные организационно-экономические формы конкурентно-интеграционного бенчмаркинга.

**Организационно-экономические формы конкурентно-интеграционного**

**бенчмаркинга**

**Партнерский**

**бенчмаркинг**

**Корпоративный**

**бенчмаркинг**

**Кооперативный**

**бенчмаркинг**

**Региональный**

**бенчмаркинг**

**Ассоциативный**

**бенчмаркинг**

**Интерактивный**

**бенчмаркинг**

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ**

**Обмен данными**

**и опытом между**

**руководителями**

**Обмен данными между сотрудниками**

**НЕФОРМАЛИЗОВАННЫЕ**

Партнерское соглашение

**Неформальные клубы**

Альянс между партнерами

Кооперация

«эталон-партнеры»

Бенчмаркинговые альянсы между партнерами посредством центров

Региональные центры бенч-маркинга

Корпоративные сети и сайты

**Институциональный**

**бенчмаркинг**

Аутсортинг

Профессиональные объединения Консорциум

Бенчмаркинговые ассоциации

Специализированные

организации

Рис. 19. Формы организации конкурентно-интеграционного бенчмаркинга (источник: составлено автором)

Будучи продуктом институционального развития, конкурентно-интеграционный бенчмаркинг проводится путем формального оформления соглашения о сотрудничестве с использованием формальных организационно-экономических форм осуществления эталонного сравнения либо неформальных методов его проведения (добровольный обмен между сторонами бенчмаркинга). В основе формальных методик проведения бенчмаркинга лежит либо заключение партнерских соглашений и договоров, либо образование союзов или альянсов, а также возможно использование третьих лиц, то есть применение аутсортинга.

Значительно большие трудности испытывают те предприятия, которые прибегают к индивидуальному конкурентному бенчмаркингу. Предположим, что какое-то предприятие не имеет возможности заключить соглашение по проведению совместных исследований со своими конкурентами, но оно хотело бы сравнить свою деятельность с их результатами. В таком случае бенчмаркинг приобретает «разведывательный» характер. Для этого необходимо установить своих конкурентов на рынке, по какому-то признаку выстроить их ранговый ряд, определив в нем собственное положение.

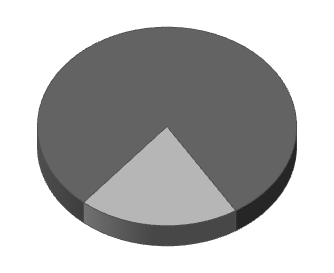
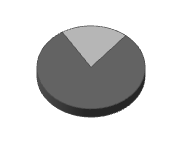
Среди более сильных противников избирается «эталон», результативности которого намерены добиться к определенному сроку. При этом, с одной стороны, выбранная планка должна быть достижимой, поскольку нереальные задачи расстраивают команду, с другой – не следует слишком занижать уровень требований, так как легко получаемый результат слабо мобилизует работников.

Особая трудность проведения такого бенчмаркинга заключается в том, что предприятию при разработке плана действий необходимо просчитать перспективу развития предприятия, принятого за эталон, и в ходе реализации программы периодически сравнивать его деятельность со своей. В условиях закрытости информации – это далеко не простые задачи, почему и оказывается предпочтительным партнерский бенчмаркинг.

Партнерство – это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль [38]. Продуктивные партнерства сегодня являются основой успеха – это то, что дает возможность многим компаниям реализовывать непрерывное совершенствование. Партнерские отношения отражают естественный ход развития межфирменных отношений и представляют собой социальные отношения, предполагающие совместную деятельность и усилия сторон, объединенных общими интересами. Партнерство предполагает более тесное сотрудничество, обязательным условием которого становятся отношения ориентированные на решение проблем не только своей точки зрения, но и с позиции другой стороны.

В процессе партнерского бенчмаркинга предприятие заключает договор с предприятием-партнером о проведении совместных сравнительных исследований деятельности каждого из участников и совместном обмене информацией с целью оказания помощи друг другу для дальнейшего успешного развития. Подобные соглашения могут заключать как разнопрофильные, так и однопрофильные предприятия, то есть предприятия-конкуренты, которые впоследствии становятся партнерами. Недаром проведение такого бенчмаркинга считается одним из способов смягчения конкуренции.

В процессе партнерского бенчмаркинга, работая совместно с предприятием-партнером, возможно направление собственных способностей на осуществление бенчмаркингового исследования с наименьшими потерями ресурсов. На рисунке 20 представлено общее влияние партнерского взаимоотношения на результат в процессе бенчмаркингового исследования.



Беспроигрышное отношение: делясь друг с другом мы **получаем** БОЛЬШЕ

Рис. 20. Совместная польза от использования партнерского бенчмаркинга (источник: составлено автором)

Говоря о партнерстве, необходимо определить его ключевые характеристики:

1. добровольная основа;
2. взаимная зависимость, возникающая вследствие разделения рисков, ответственности, ресурсов, полномочий и доходов;
3. синергия – концепция добавленной стоимости, или целое больше суммы составляющих;
4. совместная работа – участники партнерств в большинстве случаев проводят совместную работу на всех уровнях и этапах.

Выбор партнера по бенчмаркингу проводится по плану. Его разработке предшествуют внутренние исследования предприятия, в ходе которого устанавливается перечень сфер деятельности или процессов, нуждающихся в усовершенствовании. Впоследствии он сопоставляется со списком кампаний-потенциальных партнеров, показавших наилучшие результаты в определенной области. Реализация типового проекта партнерского бенчмаркинга занимает, как правило, от четырех до шести месяцев и требует немалых затрат.

Этапы проведении партнерского бенчмаркинга.

1. Заключение договора, где указываются правила проведения работы, условия использования полученных результатов на основе баланса интересов всех участников исследования, условия конфиденциальности.
2. Определение направления исследования, круга показателей, необходимых и достаточных для разработки рекомендаций, способствующих успешному развитию каждого из участников.
3. Формирование рабочей группы из специалистов предприятий-участников, представителей смежных предприятий, приглашенных экспертов и консультантов. Одна подгруппа проводит исследование, используя традиционные источники информации, другая – изучает фактическое состояние процессов, составляя их блок-схемы, фиксируя результаты опроса работников, осуществляет другие необходимые действия для получения наиболее полной производственной картины. Особое внимание здесь уделяется различного рода нестыковкам.
4. Сопоставление результатов исследований двух подгрупп для проверки, как реализуется то, что декларируется, планируется. Фиксируются все отклонения, но не с целью «уличить», а для выявления реальных резервов совершенствования деятельности на каждом предприятии, для того, чтобы не допустить обезличивания рекомендаций.
5. Подготовка рекомендаций индивидуально для каждого участника на основе проведенного анализа путем отбора наилучших решений, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем. На этом этапе может понадобиться сбор дополнительных сведений, возобновление исследований и т.п.

Процедура формирования партнерства в процессе бенчмаркингового проекта представлена на рисунке 21.

**Предприятие А**

**Предприятие Б**

Переговоры

**Идентификация и отбор партнера**

Поиск партнера

Исследование рынка

**Юридические аспекты**

Соглашение о совместной деятельности

Регулирующие положения

**Партнерское соглашение (договор)**

Рис. 21. Формирование партнерства в процессе бенчмаркинга (источник: составлено автором)

В бенчмаркинговом исследовании, основывающемся на партнерстве, информация о самой лучшей практике – результат формализованного, официального общения с одной компанией, которая является общепризнанным ориентиром в отрасли.

В процессе партнерского бенчмаркинга предприятие использует методику сравнения «один на один» – предприятие начинает бенчмаркинг с участием нескольких других предприятий в качестве партнеров, а затем проводится сравнение с каждым из партнеров.

Практика показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу. Постановка же их на регулярную основу позволяет предприятиям (организациям) уверенно развиваться. Успехи при применении бенчмаркинга обусловлены тем, что он строится не на простом ранжировании, а на изучении последовательности действий при улучшении того или иного показателя. Именно потому, что ни одно предприятие не может быть абсолютно успешным во всех аспектах своей деятельности, каждому из них полезна внешняя оценка. При проведении бенчмаркинга не требуется и даже вредно «наведение лоска», что характерно для промышленного туризма. Напротив, обнаружение проблемных участков, истинных причин их возникновения и есть основная задача исследования, правильное решение которой позволит разработать адекватные меры.

Кроме того, объединение усилий ради поиска взаимовыгодных решений является своего рода защитой от чрезмерной конкуренции. Партнерский бенчмаркинг можно считать одним из элементов новой ситуации, когда происходит отказ от соперничества в пользу сотрудничества. Именно об этом неоднократно говорил Э. Деминг, именно так работают многие японские фирмы.

Основной трудностью при проведении партнерского бенчмаркинга является поиск партнеров для эталонного сопоставления. Наиболее простой и эффективный способ подбора партнера по бенчмаркингу – использование ресурсов сетей, объединяющих предприятия с целью обмена передовым опытом. Такие сети обмена деловой информацией и специально созданные клубы бенчмаркинга оказывают практическую помощь предприятиям в повышении показателей их деятельности путем поиска, анализа, адаптации и внедрения передового опыта. Такой тип бенчмаркинга является ассоциативным.

Ассоциативный бенчмаркинг – бенчмаркинг, проводимый предприятиями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Одной из форм ассоциативного бенчмаркинга является бенчмаркинг корпоративный – процесс совершенствования группы учреждений на основе партнерских отношений, широкого обмена и распространения положительного опыта в достижении успеха. Непосредственно ассоциативный бенчмаркинг предполагает обращение предприятия в центр бенчмаркинга для поиска партнеров, с последующим заключением альянсов с отобранными партнерами.

Сотрудничество с партнерами в рамках ассоциации возможно только при условии соблюдения законов и этических норм. Протокол проведения этой операции содержится в Кодексе проведения бенчмаркинга. В процессе ассоциативного бенчмаркинга организация использует методику сравнения в группе – несколько организаций объединяются для проведения бенчмаркинга и проводят перекрестное сравнение всех партнеров (рис. 22).

Предприятие Е

Предприятие Д

Предприятие С

Предприятие Б

Предприятие А

Корпоративный

Предприятие В

Предприятие Б

Центр

«знакомств»

Предприятие А

Ассоциативный

Рис. 22. Порядок взаимодействия при ассоциативном бенчмаркинге (источник: составлено автором)

Результатом ассоциативного бенчмаркинга является заключение бенчмаркингового альянса, под которым понимается форма сотрудничества между несколькими предприятиями или предприятием и специализированной организацией для взаимопомощи в овладении передовым опытом, то есть с целью достижения взаимовыгодных целей. Иными словами, бенчмаркинговый альянс представляет собой разновидность стратегического альянса.

Многие быстро развивающиеся компании, работающие в сфере новых технологий, используют стратегические союзы для получения преимуществ более крупных, более известных участников рынка, а именно: хорошо отлаженные каналы распределения, маркетинг, известность бренда. В то время как компании, занимающиеся более традиционными видами бизнеса, стремятся стать участниками союзов по таким причинам, как географическая экспансия, сокращение затрат, производство и другие элементы [цепочки снабжения](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/im_value_chain_main.html).

Перед вступлением в бенчмаркинговый альянс, помимо решения вопросов о структуре отношений и деталях управления, в процессе планирования следует учитывать следующие рекомендации:

1. определить предполагаемые последствия от заключения альянса для всех его участников;
2. определить и подтвердить документами вклад каждого участника и преимущества, которые принесет успешный союз каждому из его участников;
3. определить какие результаты необходимы для того, чтобы союз был наиболее выгодными для бизнеса, а также определите структуру и оперативные действия, необходимые для достижения этих результатов;
4. провести мероприятия по защите конфиденциальности информации посредством юридических соглашений и ограничений при передаче информации;
5. определить принципы, на которых будет основана работа;
6. убедиться, что внутренние культуры компаний совместимы и стороны могут сотрудничать на определенном уровне взаимного доверия.

Бенчмаркинговые альянсы могут дать как очевидные, так и скрытые преимущества. Такими преимуществами могут быть доступ к новым технологиям, маркетинговые возможности и возможности обслуживания. Между партнерами существует обмен ресурсами и опытом, а также, главным образом, обмен знаниями. Среди скрытых преимуществ следует отметить необходимость предоставлять внутренние процессы, происходящие в компании, партнерам, что послужит непосредственным источником информации для сравнения. Альянсы могут создавать проблемы, а также указывать возможные зоны для инновации и изменений. Новые идеи могут появиться в результате детального изложения процессов другим, требующим информации, партнерам, а сами бизнес-процессы могут только выигрывать от проверки в новых условиях. Типы альянсов варьируются от договоренности и совместных вложений средств.

Примером успешного бенчмаркингового альянса является ассоциация российских фармпроизводителей, созданная три года назад. Сейчас в ней присутствуют 13 членов, объединившихся потому что близки по духу и верят, что совместная деятельность приносит больше эффекта, чем конфронтация. Члены ассоциации обмениваются информацией, причем общаются не только Генеральные Директора, но и начальники отделов. Это превосходно помогает, когда предприятия сталкиваются с какой-то локальной проблемой. Сейчас на предприятиях внедряется Международная система качества. Поскольку «Нижфарм» первым начал внедрять такую систему, то он с удовольствием раскрывает информацию другим членам ассоциации, так как заинтересован в том, чтобы стандарты качества российской фармацевтической промышленности повышались.

В сфере розничной торговли также отмечается тенденция объединения торговых предприятий и сетей в стратегические альянсы, преследуемые разнообразные цели, в том числе и совместный обмен информацией, и совместная помощь внедрения передового опыта. Причиной таких объединений в розничной торговле главным образом является экспансия западных компаний в Россию. Приход иностранных сетей на национальный рынок, как правило, сопровождается демпингом за счет высокого товарооборота. Они добиваются этого благодаря низкой наценке, крупным закупкам товаров у поставщиков и большой скорости товарооборота. В результате растущие объемы продаж толкают поставщиков на создание еще более выгодных условий. Кроме того, поставщики активно привлекают российских специалистов, заинтересованных не только в предлагаемом уровне оплаты труда, но и в выходе на более высокий уровень торговли. Успеху розничных гигантов, безусловно, способствуют гибкая система скидок и ориентация на корпоративных клиентов. Иностранные сети отличают высокий уровень технической оснащенности, полная отработка используемых технологий, техническое обеспечение, активная работа с поставщиками и покупателями, постоянный сбор информации о рынке, партнерах, конкурентах.

Вместе с тем, несмотря на жесткость конкуренции со стороны западных сетей, перед российскими ритейлерами открываются огромные возможности. Лучшие внутренние торговые компании умело используют международный опыт, создают стратегические альянсы, приобретают другие компании, хорошо понимают своих покупателей и гибко выстраивают свои стратегии.

На российском рынке наблюдается тенденция к укрупнению и консолидации розничной торговли. Наряду с традиционными сетями возникают ассоциации магазинов и мелких сетей. В 2001 г. был создан альянс «Шесть семерок», в который вошли «Седьмой континент», «СпортМастер», «Старик Хоттабыч», «АрбатПрестиж», «М. Видео», автосалоны «АвтоКей», автотехцентры «МВО-Холдинг». Альянс призван объединить торговые сети для борьбы со стихийными рынками, для проведения совместной маркетинговой политики компаний, торгующих различными группами товаров, для совместного строительства и аренды торговых площадей, совместного изучения опыта западных компаний.

Как уже говорилось выше, предприятия могут использовать ассоциативный бенчмаркинг совершая поиск партнеров через специализированные бенчмаркинговые центры – своеобразные «бюро» знакомств. Задача данных центров – распространение методик проведения бенчмаркинга, поддержание бенчмаркинговых проектов, предоставление информации, поиск партнеров по бенчмаркингу и помощь в установке контактов. Такой центр выступает как объединение организаций других хозяйствующих субъектов, участвующих в процессе обмена передовым опытом как оформленная часть ассоциированного бенчмаркинга.

Организация, вступая в центр бенчмаркинга, получает доступ к обширной передовой информации, которая недоступна ей при функционировании в автономном режиме. Участие в деятельности центра бенчмаркинга позволяет организации повысить степень оптимальности ее выбора, снизить риск неопределенности и получить информацию о поведении других предприятий на рынке.

В настоящее время существует несколько подобных центров по обмену информацией: Американский центр производительности и качества, Международный центр по обмену информацией о бенчмаркинге, Американская ассоциация менеджмента. Услуги и продукция, предоставляемые подобными центрами, представлены на рисунке 23.

Бенчмаркинг

Центр бенчмаркинга

Программы помощи

Информация

Организация сетей

Поиск

партнеров

Исследование

Рис. 23. Услуги бенчмаркинговых центров (источник: составлено автором по материалам)

Информация. Услуги в данной сфере обычно включают информационные исследования, консультации и рекомендации баз данных, библиотечные источники, схемы классификации процессов. Поскольку центр по обмену информацией должен стать хранилищем и располагать базой званий о лучших методах организации производственных процессов, цель будет достигнута только со временен, по мере того, как участники будут приобретать опыт проведения бенчмаркинга и передавать центру информацию о лучших, организационных методах, пользуясь системой безопасности контролируемого доступа.

Бенчмаркинг. Центр может оказывать широкий диапазон услуг в сфере проведения исследовании по бенчмаркингу. К таким услугам может относиться следующее: отбор, установление контактов, содействие, консалтинг, предоставление справочных руководств по некоторым аспектам проведения бенчмаркинга. Последние разработаны для членов и охватывают вопросы статуса бенчмаркинга, управления бенчмаркингом, освещают его основные тенденции развития и содержат готовые отчеты о деятельности центра.

Способность центра проводить отбор кандидатов с целью определения их готовности следовать принятому центром подходу может принести значительную пользу компаниям, которые уже приняли решение о проведении бенчмаркинга. Такие организации могут либо передать центру основную часть информации о результатах своей деятельности в сфере проведения бенчмаркинга, либо участвовать в работе групп по общим интересам. Таким образом, заинтересованная сторона будет сначала вынуждена ознакомиться и понять предлагаемую такими компаниями информацию и лишь потом сможет обратиться с просьбой об организации непосредственной встречи.

Отчеты о текущем состоянии и перспективах развития бенчмаркинга также обеспечивают центру значительные возможности, поскольку являются источником получения информации о бенчмаркинге для широкого круга пользователей, особенно для желающих ознакомиться с процессом, для небольших компаний, которые могут выделить на проведение бенчмаркинга лишь небольшие средства.

Программы помощи. К данной группе услуг относятся все проводимые центром мероприятия направленные на распространение информации о бенчмаркинге и содействие его более полному пониманию. К подобным мероприятиям относятся конференции, публикации, обучение специалистов по бенчмаркингу. Это организованные мероприятия, в ходе проведения которых лица, заинтересованные в вопросах проведения бенчмаркинга, получают соответствующую информацию, приобретают знания и обмениваются мнениями и представляющие собой эквивалент внутренних встреч и общения специалистов компании.

Исследования. Центр является фокусной точкой проведения исследований в области бенчмаркинга. Членами центра должны проводиться исследования по вопросу эффективного применения бенчмаркинга в будущем. Следует систематизировать идеи членов центра, провести их оценку, определить степень приоритетности и рекомендовать их для проведения дальнейших исследований, которые могут впоследствии проводиться на основании вышеизложенного подхода и предложений консультантов теоретиков и других, профессионалов.

Организация сетей. Сети могут существовать в различных формах: в электронной форме: в форме осуществления контактов с помощью доски объявления групп, объединенных общими интересами или консорциумов, встреч, списков лекторов, а также профессионалов, которые проводят обучение и располагают материалами и знаниями об этическом и юридическом кодексе проведения бенчмаркинга. Из всех имеющихся возможностей, способность контактировать с помощью электронных средств связи, которая на первых порах ограничена общением с другими членами центра по обмену информацией, будет приобретать все большее значение и станет одним из способов проведения бенчмаркинга, причем способом более эффективным, чем организация поездок команд. Таким образом, преимущества электронного бенчмаркинга увеличиваются по мере его распространения.

На втором месте после обмена информацией по проведению бенчмаркинга электронным способом находятся специально созданные консорциумы, круглые столы, группы, объединенные общими интересами, целью которых является проведение бенчмаркинга в интересах участников и в конечном итоге популяризация баз знаний. В то время как основными участниками являются члены центра, предполагается, что будут приглашаться и другие стороны, опыт которых достоин изучения. Такая деятельность, спонсируемая и поддерживаемая центром, делает участке других организаций в подобных мероприятиях весьма реальным, поскольку осуществляется в пределах согласованных правил и с соблюдением требований конфиденциальности.

В отличие от ассоциативного бенчмаркинга институциональный бенчмаркинг предполагает обращение за помощью в проведении бенчмаркингового проекта к третьей стороне, то есть с использованием механизма аутсортинга. Данным третьим лицом могут выступать профессиональные объединения и ассоциации, консорциумы. Задача данных организаций, как правило, заключается в предоставлении информации о рынке и оказание помощи в исследованиях. То есть в данном случае сотрудничество осуществляется не с партнерами-конкурентами, а со специализированными организациями. Профессиональные организации – организации, деятельность которых связана с развитием связей с общественностью, проведением рыночных исследовании или изучением конъюнктуры конкретного рынка. Такие организации продолжают оказывать значительную поддержку при проведении бенчмаркинга, причем в последнее время наблюдается увеличение их заинтересованности деятельностью подобного рода. В таблице 3 приведен перечень некоторых профессиональных организаций, занимающихся бенчмаркингом.

Таблица 3

Список кампаний, оказывающих услуги по бенчмаркингу в России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Услуги | Время подготовки и стоимость |
| AC Nielsen | 1. Аудит розничной торговли: маркетинговые исследования и анализ в сфере розничной торговли, услуг и товаров народного потребления. Мониторинг продаж 100 категорий товаров.  2. Специализированные исследования на заказ | Обзоры раз в один-два месяца (аудит розничной торговли). Информация о стоимости конфиденциальна |
| АК&М | 1. Интернет-доступ к базе «Отчетность эмитентов».  2. Аналитические бюллетени по отраслям.  3. Анализ состояния предприятий.  4. Аналитические финансовые исследования и исследования инвестиционной привлекательности на заказ | Бюллетени – раз в неделю; исследования – от трех недель. Аналитические бюллетени – от 80 у.е.; исследования на заказ – от 2 тыс. у.е. |
| Бизнес Аналитика | 1. Аудит розничной торговли, предоставление БД по товарным категориям.  2. Комплексные исследования.  3. Аналитические обзоры рынка товаров и услуг.  4. Исследования на основе интервью с экспертами, группами поставщиков и контрагентов | Сроки и стоимость варьируются в зависимости от вида отчета и объема работ |
| Имикор | 1. Сбор информации о конкурентах, продуктах и услугах: цели и тактика, ценовая политика, товарная политика, тактика сбыта, рекламные стратегии.  2. Информация о структуре компании и ключевых сотрудниках (задачи, функционал, оплата труда и прочая интересующая клиента информация).  3. Оценка деловой привлекательности регионов | Сроки: – сбор информации по конкурентам – три – пять дней по одной компании; – сбор информации по компании – десять дней; – сбор информации на месте по региону – семь дней.  Стоимость определяется индивидуально. |
| Источник: составлено по материалам. | | |

Некоторые из исследований, проведенных профессиональными ассоциациями, сконцентрированы на освещении лучших методов организации производственных процессов. Кроме того, определенные ассоциации проводят специальные исследования, целью которых является обнаружение лучших методов организации производственного процесса в сфере их деятельности. Такие исследования часто обращены к компаниям, которые считаются наилучшими в своем классе. Ассоциации, в силу их компетентности в данной сфере, способны определить ключевые процессы, от которых зависят результаты деятельности компаний в данной сфере. На основании этого они все больше становятся точкой контакта для получения более полной и качественной информации, которая будет использоваться центрами по обмену информацией, необходимой при проведении бенчмаркинга. Примером подобной ассоциации в торговле может служить Ассоциация компаний розничной торговли [8] – объединение усилий компаний розничной торговли в деле становления и развития цивилизованного российского рынка ритейла, целями которой являются:

1. защита и представление интересов национального ритейла в диалоге с государственными структурами всех уровней;
2. влияние на проведение государственными структурами правовой, экономической и социальной политики, отвечающей профес-сиональным интересам членов Ассоциации;
3. представление консолидированной позиции по основным проблемам российской розничной торговли;
4. создание благоприятных финансово-экономических условий для деятельности и развития компаний-членов Ассоциации, включая отраслевое и международное сотрудничество;
5. организация информационной, консультативной и методической помощи членам Ассоциации.

Специфической организационно-экономической формой конкурентно-интеграционного бенчмаркинга является кооперативный бенчмаркинг. Кооперативный бенчмаркинг – сравнительный анализ ключевых показателей с целью их изучения, подразумевающий участие организации, которая изучается («партнер-эталон») [74, с. 104]. На рисунке 24 представлена взаимосвязь предприятий партнеров при кооперативном бенчмаркинге.

**«Предприятие-эталон»**

Предприятие Б

Предприятие А

Предприятие В

Рис. 24. Взаимосвязь при кооперативном бенчмаркинге (источник: составлено автором)

Данный вид бенчмаркинга полезен не только для компаний, которые учатся на лучших образцах, но и для ее партнеров, так как признание эталоном повышает инвестиционную привлекательность предприятия, кроме того «компания-эталон» защищена Кодексом поведения при бенчмаркинге. Широко практика кооперативного бенчмаркинга применяется крупными кампаниями Японии, так как престижным выступать в качестве фирмы, у которой заимствуют новинки, – это становится одним из эффективных способов рекламы компании, формирования ее имиджа на рынке. Если правильно выбирать партнеров, они не будут скрывать, у кого заимствовали новшество. Тем самым партнеры становятся своеобразными рекламными агентами, которым верят больше, чем обычным рекламным сообщениям.

Еще одной специфичной организационно-экономической формой проведения конкурентно-интеграционного бенчмаркинга является региональный бенчмаркинг с точки зрения взаимодействия предприятия с территориальными органами. В данном случае региональный бенчмаркинг является деятельностью, основанной на таких взаимоотношениях предприятий и территории, которые обеспечивают выигрышную ситуацию для обеих сторон. На территориях, в регионах, где бенчмаркинг находится на довольно низком уровне, прямой обмен информацией между предприятиями затруднен. Однако при наличии прямых контактов между директорами, не являющимися конкурентами, такой обмен вполне возможен. Региональный маркетинг возможен в рамках региональных маркетинговых центров, формирующих аналитическую базу для сравнительных исследований. При его использовании необходимо согласовать объем информации, порядок обмена данными, логику проведения исследований. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии адекватного поведения других партнеров.

Эффективным методом подбора партнеров в процессе регионального бенчмаркинга должны стать информационные сети, которые включают в себя от десяти до нескольких сотен тысяч предприятий, объединенных с целью заимствования и применения передового опыта.

Императивом для предприятий любого масштаба должны стать управление бенчмаркингом и программы внедрения передового опыта. Должна также существовать среда, обеспечивающая распространение и обмен знаниями о передовых достижениях. В данных условиях предприятия используют интерактивный бенчмаркинг, предполагающий использование корпоративных сетей и сайтов.

Корпоративный сайт может быть основным ресурсом:

1. включающим организационные модели, отражающие применение передовых методов работы;
2. служащим справочным ресурсом для получения ответов на запросы;
3. выполняющим роль библиотеки для получения профессиональных справок из существующей литературы;
4. служащим хранилищем для сбора и архивации информации о передовом опыте для его распространения внутри организации;
5. содержащим руководства и наставления по проведению бенчмаркинга вовремя и в нужных масштабах;
6. играющим роль дискуссионного клуба, в котором заинтересованные стороны могут обсуждать и анализировать текущие и вновь возникающие проблемы и находить их решения;
7. содержащим перечни имевших ранее место контактов с целью обмена передовым опытом в качестве альтернативы посещениям соответствующих предприятий, которые при использовании электронных средств общения становятся ненужными или могут быть сведены к минимуму;
8. включающим указатель рекомендуемых веб-сайтов, признанных полезными для получения поддержки в сборе, распространении и применении передового опыта.

1. Наборы программных средств для бенчмаркинга, включающие наставления по его проведению, электронные справочники, широкая номенклатура программного обеспечения индивидуального и коллективного пользования, вспомогательные методы выполнения отдельных операций, вскоре станут общепринятыми средствами для электронного бенчмаркинга.

2. Некоторые потенциальные возможности электронных коммуникаций при проведении бенчмаркинга могут быть перечислены уже сейчас, но весь их потенциал станет ясен только со временем, по мере создания новых подходов специалистами-новаторами, занимающимися развитием методологии бенчмаркинга. Новые электронные средства будут включать широкий набор информационных технологий для беспрепятственного распространения данных о передовом опыте в реальном масштабе времени из любой точки земного шара. Для таких технологий не существует времени и расстояний. Они будут удовлетворять постоянно растущие потребности в сокращении длительности циклов бенчмаркинга. Такие средства обмена информацией, как электронные собрания и опросы, видеоконференции, виртуальные табло, управление документацией, будут способствовать обмену данными о передовом опыте и лучшему его внедрению без необходимости совершать дорогостоящие и занимающие много времени разъезды по предприятиям. Внутренние корпоративные сети будут содействовать общению и взаимодействию сотрудников внутри предприятий, а создание специальных, безопасных внешних сетей коллективного пользования будет способствовать координации усилий отдельных, удаленных друг от друга организаций-партнеров при проведении бенчмаркинговых исследований.

3. Средства коллективного пользования, простейшим из которых яв-ляется электронная почта, а также вспомогательные программы, такие как средства графического отображения процессов, высокоскоростные поисковые системы, средства проведения электронных опросов и моделирования, в сочетании с базами знаний обеспечат доступность информации, касающейся передового опыта, и возможности для ее анализа.

4. В будущем внимание предприятий будет сосредоточено не только на достижении наивысшей эффективности, но и на поиске путей внедрения передовых достижений в производимые ими товары и услуги, в процессы обслуживания потребителей с целью своего дальнейшего роста [35]. Сейчас основная конкуренция разворачивается вокруг процессов, нацеленных на обслуживание потребителей. Использование информации о передовом опыте станет в будущем главным средством достижения делового совершенства, которое будет возможным только посредством электронного обучения сотрудников, развития интеллектуальных активов организации.

Выбор организационно-экономических форм конкурентно-интеграци-онного бенчмаркинга зависит от ряда факторов, определяющих критерии их классификации. В таблице 4 представлена интегрированная классификация организационно-экономических форм конкурентно-интеграционно-го бенчмаркинга.

Таблица 4

Классификация форм конкурентно-интеграционного бенчмаркинга

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий классификации | Тип формы бенчмаркинга |
| Методика проведения | * партнерский * ассоциативный * кооперативный * корпоративный * институциональный * региональный * интерактивный |
| Степень формальности, имеющиеся ресурсы | * формализованные * неформализованные |
| Количество используемых форм | * индивидуальный * комплексный |
| Источник: составлено автором | |

В таблице представлена интегральная классификация организационно-экономических форм конкурентно-интеграционного бенчмаркинга, в которой существующие формы размещены в соответствии с выделенными критериями. Предложенная классификация форм конкурентно-интеграци-онного бенчмаркинга может быть использована для теоретических и практических целей при разработке методики проведения бенчмаркинга и анализа полученных результатов.

5. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В современных отечественных условиях использование бенчмаркинга становится актуальным в связи с тем, что в эпоху активного ужесточения конкуренции, обусловленного глобализацией, предприятию приходится соревноваться с лидерами-конкурентами не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Для этого в целях поиска эталонных моделей управления конкурентоспособностью ему необходимо адекватно оценивать собственные сильные и слабые стороны, постоянно искать и находить пути усиления конкурентных преимуществ, выявлять и устранять причины недостаточной эффективности собственной деятельности, повышать свою конкурентоспособность.

Отечественные предприятия редко занимаются бенчмаркингом по причине недостаточно широкого распространения данного понятия. Кроме того, большинство российских предприятий не обладают сбалансированными системами сбора, оценки, анализа и внедрения успешных бизнес-решений для измерения показателей [49, с. 24]. Однако в соответствии с целями развития участвуют в неформальном информационном обмене и используют те или иные методы доступа к знаниям. Особенно мало бенчмаркинг используется на предприятиях сферы услуг.

Целью исследования, проводимого на предприятиях розничной торговли Ставропольского края в 2004–2005 гг., было выявление возможности использования бенчмаркинга в деятельности предприятий сферы услуг [61]. При этом возможность использования бенчмаркинга на предприятиях оценивалась по следующим показателям:

1. цели и проблемы предприятий, обусловливающие поиск информации и новых знаний;
2. источники информации и объекты для сканирования опыта, знаний, продуктов;
3. способы получения знаний;
4. ключевые фигуры на предприятии и внешние контакты предприятия, влияющие на характер информационного обмена и получение знаний.

Обследование предприятий позволило охарактеризовать их деятельность и динамику развития, на основании чего были выделены следующие группы предприятий:

1. группа I – предприятия, которые преодолели кризис, ориентированы на дальнейшее стабильное развитие;
2. группа II – предприятия, которые в настоящее время развиваются нестабильно, но имеют предпосылки для роста;
3. группа III – предприятия в состоянии кризиса или не определившиеся с ориентирами роста.

В группах I и II предприятия составляют основную долю. Это обусловлено преобладанием этих предприятий в структуре региона. Кроме того, на некоторых розничных торговых предприятиях активно идут процессы смены собственника и привлечения нерегиональных инвесторов, что также влияет на их динамичное развитие.

С точки зрения исследования возможностей использования бенчмаркинга наибольший интерес представляют предприятия групп I и II.

Активизация бенчмаркинговой деятельности предприятий данных групп связана с готовностью предприятий к повышению уровня знаний и развитием их конкурентных преимуществ. В большей степени к повышению уровня знаний на предприятиях готовы представители группы I. Для них, с одной стороны, крайне необходима информация о рынке, знания о поведении потребителей и конкурентов. С другой – они заинтересованы в изучении передовых технологий, научных достижений, поскольку находятся в условиях жесткой конкуренции, часто со стороны нерегиональных инвесторов.

На предприятиях данной группы активно привлекаются молодые специалисты, приветствуется их инициатива, даже если она идет в разрез с мнением других работников предприятия. Здесь считают приемлемыми использование западных методов управления качеством и методов разработки и освоения новой продукции. Данные предприятия активно проводят обучение своих сотрудников на различных программах подготовки и переподготовки кадров, семинарах, программах стажировки сотрудников на отечественных и зарубежных предприятиях.

Предприятия группы II в большей степени озабочены обеспеченностью ресурсами. Среди слабых сторон предприятия представители данной группы выделили отсутствие возможности привлечения финансовых средств. В связи с чем на предприятиях данной группы отмечается потребность больше в оперативной, чем в стратегической информации.

У предприятий группы III отношение к получению новых знаний крайне настороженное, причем такой подход формируют сами руководители. Распространенным считается мнение, что руководитель и так все знает и его ничему не надо учить. Кроме того, здесь существует мнение о неприменимости передовых западных методов торговли в российских условиях.

В целом необходимо отметить, что предприятия всех групп не занимаются оценкой собственного конкурентного преимущества и формированием системы знаний о рынке.

Поскольку цели и проблемы развития предприятий связаны с использованием ресурсов – сырьевых, инвестиционных, с одной стороны, и установлением отношений с потребителями и формирование сети сбыта – с другой, предприятия заинтересованы в адекватной и объективной информации о развитии рынков в обоих направлениях. При этом отмечается слабое использование научных методов в управлении и организации своей деятельности, низкий интерес к изучению научно-технической информации.

Предприятия редко проявляют интерес к участию в конференциях, семинарах, симпозиумах (12 %). Слабо используются в качестве источника получения знаний и информации научные организации академического профиля (3 % всех опрошенных) и вузы (5 %), а также консалтинговые и информационные фирмы. Это также свидетельствует о слабом внимании предприятий к своему интеллектуальному капиталу.

Чуть большее значение в качестве источника информации имеют научные организации отраслевого профиля (15 %). Наиболее распространенным способом получения информации о передовых идеях является изучение научно-технической литературы (18 %), что свидетельствует об ориентации на внутренние источники получения информации.

В целом, характерным для предприятий является использование элементов внутреннего бенчмаркинга.

На предприятиях всех анализируемых групп самообразование и ориентация на собственные силы преобладают в получении новых знаний и поддержании потенциала предприятий. Самообразование как способ повышения знаний отметили 80 % опрошенных. Особенно он преобладает в области маркетинга и менеджмента. Опрос маркетологов показал, что знания в области маркетинга они формируют самостоятельно на основе изучения учебной литературы и периодической печати.

В настоящее время все активнее для привлечения информации используется Интернет, который, как отмечают руководители, значительно расширяет возможности доступа к знаниям. Он применяется для размещения рекламы о предприятии (35 % опрошенных), а также для сбора информации о конъюнктуре рынка (10 %). Тем не менее, его использование затруднено в связи со сложностью поиска информации.

Структура затрат на информационные технологии, которая характерна в целом для отечественных предприятий, также свидетельствует о низком значении для предприятий интеллектуального капитала и об ориентации на внутренние источники в получении информации.

Наибольшее количество средств расходуется на информационное (13 %) и техническое (48 %) обеспечение, что необходимо для обеспечения аналитической работы и принятия управленческих решений, прежде всего, внутри предприятия. Наряду с этим, минимальны затраты предприятий на обучение (1 %), а также другие методы внешнего бенчмаркинга.

Состояние интеллектуального капитала предприятий характеризуется также уровнем культуры предприятий, которая в целом по всем исследуемым предприятиям слабо ориентирована на инновационный тип развития. С точки зрения доступа к информации и использования при этом методов бенчмаркинга культура предприятий определяется следующими моментами:

1. искаженное представление даже той информации, которая изначально не может быть коммерциализована («двойная» бухгалтерия, сведения о балансе, уставе предприятия);
2. воровство и недостаточно развитое чувство ответственности за собственность предприятия;
3. слабая личная заинтересованность в результатах деятельности предприятия;
4. ограниченный кругозор, узкая специализация профессиональной подготовки, что препятствует восприятию чужого мнения и ограничивает информационный обмен.

Для обследуемых предприятий характерен низкий уровень коммуникаций как внутренних, так и внешних. В структуре предприятий слабо обеспечивается взаимодействие между отделами и службами (горизонтальные коммуникации). В установлении и развитии необходимых связей отмечается превалирующая роль высшего руководящего состава – директора, главного бухгалтера, товароведа. В большей степени это проявляется на предприятиях группы II, где через директора проходят практически все информационные потоки, что затрудняет обработку информации и ведет к бюрократии.

Как свидетельствуют результаты исследований, на розничных торговых предприятиях Ставропольского края невелика роль в обеспечении коммуникаций других структур, и прежде всего, отделов маркетинга. На предприятиях группы III данные отделы практически не существуют, их функции выполняют товароведы. Функции отдела маркетинга на предприятиях групп II не выходят за рамки сбытовой или максимум рекламной деятельности. Как правило, они слабо владеют информацией не только о внешней, но и о внутренней среде предприятия. Степень их участия в реализации стратегических целей предприятия невелика.

Более активную роль играют отделы маркетинга в деятельности предприятий группы I, особенно в крупных торговых сетях. Среди предприятий данной группы больше всего респондентов отметили роль отдела маркетинга, помимо директора, в формировании отношений с внешней средой и в деятельности предприятия в целом. Здесь отделы маркетинга занимаются исследованиями рынка, установлением отношений с партнерами и серьезно влияют на конкурентоспособную политику предприятий.

Маркетологи на данных предприятиях гораздо активнее взаимодействуют с субъектами внешней среды – СМИ, рекламные агентства, консалтинговые и маркетинговые фирмы. Фактически, здесь в отделах маркетинга формируется система знаний и сбора информации. Предприятия группы I именно через отделы маркетинга осуществляет сбор информации и анализ рынков, потребителей и конкурентов, ведут оценку собственной деятельности. Именно на данных предприятиях формируются предпосылки бенчмаркинговой культуры. На ее повышение негативно отражается недостаток высококвалифицированных специалистов в области менеджмента, экономики и маркетинга, а также ограниченная возможность привлечения информации из внешних источников. Как показывают исследования, использование даже отдельных методов бенчмаркинга, таких как самообучение, участие в выставках, конкурсах, положительно отражается на культуре предприятия, что проявляется в расширении кругозора работников предприятий, повышении творческой инициативы и ряде других моментов.

Ориентация на внутренние источники связана со сложностью в получении информации. Представители всех групп предприятий отмечали, что получить данные о партнерах и возможных тенденциях развития рынка является крайне сложным. Кроме того, они охарактеризовали как негативные последствие разрушение прежней централизованной системы распространения знаний (ЦНТИ, Госкомстат, библиотеки).

Проблемой здесь остается неясность в определении коммерческой (закрытой) информации. Согласно ст. 139 ГК РФ «информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности».

На практике региональные торговые предприятия, как правило, сами принимают решения о возможности коммерциализации той или иной информации. Здесь важной является оценка интеллектуального капитала, которым владеет предприятие, и возможности его использования в связи с целями развития.

Внутренние резервы повышения интеллектуального капитала, которые формировались за счет самообучения и накопления профессионального опыта, в настоящее время практически минимальны. Это обусловливает поиск внешних источников, причем, как показало исследование, предприятия не готовы платить за информацию. Коммерческие источники используют только 35 % респондентов.

Как показывают исследования, среди коммерческих источников информации большое значение имеют знания потребителей (их отметили 50 % указавших использование коммерческих источников), менее – знания поставщиков и конкурентов в отрасли (в среднем по 30 %). Информация из данных источников получается преимущественно путем маркетинговых исследований, проводимых самими предприятиями.

Опрос экспертов на торговых предприятиях региона показал, что процесс поиска объекта для изучения опыта и необходимой информации преимущественно носит однонаправленный характер, то есть не предполагает взаимовыгодный обмен. Сложности с получением информации, низкий уровень правовой культуры обусловливает использование некоммерческих нелегальных источников, связанных с нарушением прав интеллектуальной собственности, в том числе и права использования товарных знаков и патентов, использованием подделок и пиратством. Практически все опрашиваемые респонденты отмечали широкое использование промышленного шпионажа для обеспечения доступа к информации.

В качестве объекта исследования здесь, как правило, выступают реальные или потенциальные конкуренты (табл. 5). Причем предприятиями группы I в качестве источника опыта чаще используется опыт иностранных конкурентов (80 % от группы), в то время как для предприятий группы II более предпочтителен опыт бывших партнеров по отраслевым объединениям, которые могут стать, или являются потенциальными конкурентами.

Таблица 5

Объекты для изучения опыта и знаний

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Процент от общего количества опрашиваемых |
| Конкуренты | 60 |
| Бывшие партнеры по отраслевым объединениям (торги, п/о и т.д.) | 45 |
| Партнеры в технологической цепи | 15 |
| Иностранные конкуренты | 10 |
| Предприятия в других отраслях | 5 |
| Источник: составлено по материалам[[1]](#footnote-1) | |

Данные таблицы показывают, что предприятия торговли края пока мало используют в качестве объекта для изучения опыта предприятия из других отраслей, на основной части исследуемых предприятий даже не рассматривается такая возможность. Так как допускалось указание нескольких вариантов ответов, поэтому общая сумма не равна 100 %.

В качестве внешних легальных источников доступа к знаниям экспертами отмечается важная роль привлечения внешнего собственника и вхождения в интегрированную группу предприятий. Нерегиональными частными собственниками, как правило, выступают крупные хозяйственные структуры и частные лица из преуспевающих регионов (Москва, Санкт-Петербург), а также холдинговые структуры.

Информационный обмен между руководителями предприятий, специалистами осуществляется в процессе совместного обучения. Для получения более необходимой для большей части предприятий информации о рынке используются неформальные контакты. Как показало исследование, для привлечения информации и обмена опытом в большей степени используются неформальные отношения. На них указали 60 % всех опрашиваемых представителей предприятий. Активно используются личные связи, знакомства на выставках, семинарах, конкурсах, которые становятся для предприятий способом поиска возможного объекта для бенчмаркинга.

В целом, исследование показало, что отдельные элементы использования бенчмаркинга присутствуют на всех предприятиях сферы услуг, но он используется бессистемно. Предприятия заинтересованы в изучении опыта, но данную заинтересованность не проявляют явно. Они практически не рассматривают как свое преимущество тот опыт, каким владеют сами, и не оценивают возможность его реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы. Развитие предприятий, их взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике объективно ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. Встает задача раскрыть содержание и уточнить формулировки таких понятий, как «конкуренция» и «конкурентоспособность», чтобы объективно оперировать ими в дальнейших исследованиях.

Свободные конкурентные отношения ведут к отбору субъектов, наиболее эффективно ведущих хозяйственную деятельность, их укреплению и росту при одновременном разорении тех, кто отстает от требований рынка. Конкуренция требует от субъектов хозяйствования умения оптимально сочетать имеющиеся экономические, технологические и правовые предпосылки в условиях окружающей среды. Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю.

Основной принцип бенчмаркинга – важность конкурентных бизнес-процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания есть ничто иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем любой основной бизнес-процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений компании, основная задача которых – обслуживание бизнес-процессов, протекающих в ней.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Че-ленков. – М. : Новости, 2000. – 176 с. – С. 81.
2. Алексунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности В.А. Алексунин. – М. : Маркетинг, 2001. – 516 с.
3. Амиров, Ю.Д. Квалиметрия и сертификация продукции / Ю.Д. Амиров. М. : Изд-во стандартов, 1996. – 145 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер,1999. – 215 с.
5. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : [http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm](http://www.marketing.cfin.ru/read/m12/index.htm)
6. Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.
7. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2005. – URL : http://marketing.spb/ru/read/m12/index.htm
8. Ассоциация компаний розничной торговли. – 2007. – Режим доступа : http://www.mvk.ru/parthners/parthners\_7.shtm
9. Афанасьева, Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг. – 2007. – URL : [http://www.marketing.spb.ru/read/ m18/index.htm](http://www.marketing.spb.ru/read/m18/index.htm)
10. Багиев, Г.Л. Маркетинг: Информационное обеспечение. Бенчмаркинг. Диагностика / Г.Л. Багиев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 254 с. – С. 10.
11. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев. – Л. : ЛОПВНТОЭ, 1990.
12. Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Ба-гиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.
13. Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства : Маркетинг и предпринимательство / Г.Л. Багиев, Ю.Н. Соловьева // Ученые записки факультета коммерции. – СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1995. – 328 с.
14. Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований : учеб. пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – Спб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1996. – 94 с.
15. Баяндин, Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку : учебно-практическое пособие / Н.И. Баяндин. – М. : Юристъ, 2002. – 320 с.
16. Белов, А. Как перенять передовой опыт других стран / А. Белов. – 2007. URL : http://www.btl.ru/s/industryarticles.php
17. Белокоровин, Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление кампанией. – 2005. – № 1. – С. 32.
18. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : <http://www.md-marketing.ru/articles/html/article> 10220.html
19. Бенчмаркинг финансовых показателей // Финансовый директор. – 2005. № 3. – С. 42.
20. Брейди М. Новый взгляд на воспринимаемое качество услуг: иерархический подход / М. Брейди, Д. Кронин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 4. – с. 58.
21. Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова. – Минск : Высшая школа, 2002. – 345 с.
22. Все лучшее – себе. Технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. – 2006. – URL : <http://www.mashportal.ru>

DesktopModules/DnnForge%20%20NewsArticles/SourceClick.aspx?url=http%3a%2f%2fwww.delovoy.spb.ru

1. Всеобщее управление качеством / под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
2. Годунова, М. Как плетутся сети в розничной торговле / М. Годунова Экономика России: ХХI век. – 2002. – № 3(8). – С. 24.
3. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
4. Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М. : Lexingston Books, 1990.
5. Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.
6. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.
7. Соколова, Е.В. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики) / Е.В. Соколова // Научные доклады № 1 (R)–2007. – СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – 30 с.
8. Ерков, А. Бенчмаркинг – современное направление развития маркетинга А. Ерков. – 2006. – URL : http://www.logistics.ru/9/3/
9. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.
10. Иванюк, И.А. Международный маркетинг : монография / И.А. Иванюк. – Волгоград : Изд-во ВолгГТУ «Политехник», 2001.
11. Картышов, С.В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий / С.В. Картышов, И.А. Кульчицкая, Н.М. Поташников. – 2007. – URL : <http://www.curs.ru/about/press6.shtml>
12. Качалов, В.А. Применение метода анализа иерархий при построении системы сертификации продукции / В.А. Качалов, В.В. Горлов // Сертификация. – 1994. – № 2.
13. Кемп, Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп. – 2007. – URL : http://www.benchmarketingclub.ru/kemp.pdf
14. Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
15. Кент, Т. Розничная торговля : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» пер. с англ. / Т. Кент, О. Омар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.
16. Котельников, В. Формирование партнерств / В. Котельников. – 2007. – URL : <http://www.icsti.su/> rus\_ten3/1000ventures/a/ bussines\_guide
17. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2001. – 856 с.
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 1999. – 1152 с.
19. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990.
20. Кунаев, А.И. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспо-собности предприятий и организаций розничной торговли : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кунаев А.И. – М., 1996. – 264 с.
21. Кунаев, А.И. Конкурентные преимущества в розничной торговле / А.И. Кунаев. – М. : МОТ, 1995. – 25 с.
22. Леонтьева, Л.С. Аккумуляция корпоративных стратегий в общую стратегию развития региона / Л.С. Леонтьева // Социально-гуманитар-ные знания. – 2004. – № 6.
23. Лопин, А.В. Бенчмаркинг производственного потенциала промышленного предприятия / А.В. Лопин // Известия Волгоградского государственного технического университета № 10(25) / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006. – (Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива»). – Вып. 5. – С. 170–174.
24. Маркетинг : учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
25. Маркова, В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – Киев : ВИРА-Р, 2001.
26. Маркс, К. и Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 26, ч. 1. – С. 413.
27. Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
28. Мерзликина, Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская ; ВолгГТУ. – Волгоград, 1998.
29. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1996.
30. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
31. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.
32. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3.
33. Мотова, Г.Н. Бенчмаркинг в управлении образованием : научное издание / Г.Н. Мотова. – Йошкар-Ола : Научно-информационный центр государственной аккредитации, 2001. – 234 с.
34. Новаторов, Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1.
35. Оборот розничной торговли в России вырос на 14 %. – 2007. – URL: [http://www.gazeta.ru/news/](http://www.gazeta.ru/news/business/2007/06/21/n_1083598.shtml)
36. Осипов, Ю.М. Теория хозяйства. Начало высшей экономии : учебник : В 3 т. / Ю.М. Осипов. – М. : Изд. МГУ, 1998. – Т. 1. – 560 с.
37. Островская, В.Н. Бенчмаркетинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 50-й юбилейной науч.-метод. конф. «Университетская наука – региону», посвященной 60-летию Победы в Великой Отечественной войне. – Ставрополь : СГУ, 2005. – 334 с.
38. Островская, В.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / В.Н. Островская // Актуальные проблемы развития социальных, экономических и правовых процессов на современном этапе с учетом региональных особенностей : материалы 4-й науч.-практич. конф. – Ставрополь : СФ МГЭИ, 2004. – 110 с.
39. Островская, В.Н. Проблемы применения методики бенчмаркинга как лучшей практики управления предприятием / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 49-й научно-методической конф. «Университетская наука – региону». – Ставрополь : СГУ, 2004. – 258 с.
40. Панов, А.И. Бенчмаркинг как новое направление современного менеджмента. Экономический вестник РАЕН / А.И. Попов ; под ред. Ф.Ф. Юрлова, Ю.Ф. Трифонова. – Н.Новгород : НГТУ, 2000. – Вып. 1. – 217 с.
41. Пашутин, С. Бенчмаркинг или в поисках успешного опыта выживания на рынке / С. Пашутин // Фармацевтический вестник. – 2006. – № 11.
42. Перспективы развития розничной торговли в России. – 2007. – URL : http://rwr.ru/?all=22637&c=24079&day=2406&r=all
43. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1.
44. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2000. – 756 с.
45. Прескотт, Дж. Конкурентная разведка: уроки из окопов / Дж. Прескотт, Ст. Миллер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 336 с.
46. Райдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и по-вышения прибыли : пер. с англ. А.Л. Раскина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
47. Рамазанов, И.А. Чудеса мерчендайзинга / И.А. Рамазанов // Современ-ная торговля. – 2001. – № 8.
48. Ритвельдт, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин. – 2007. – URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/7\_3\_00.htm
49. Скуба, Р.В. Стратегические альянсы в розничной торговле: основные тенденции / Р.В. Скуба, С.Ю. Редькин Сухоруков, М.М. К вопросу об определении «услуга» / М.М. Сухоруков Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4.
50. Тимофеев, М. Конкурентоспособность малого бизнеса в сфере услуг / М. Тимофеев // Услуги и цены. – 2006. – № 10.
51. Титова, В.А. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия / В.А. Титова // Инновация. – 2006. № 7.
52. Только «обучающаяся организация» имеет перспективы выхода из кризиса // Сертификация. – 1998. – № 4.
53. Управление инновациями. В 3 кн. Кн. 1 Основы организации иннова-ционного процесса : учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский. – М. : Высш. шк., 2003. – 252 с.
54. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде ; пер. с англ. Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон ; под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
55. Balm, D. Benchmarking / D. Balm. – N.Y. : Free Press, 1995.
56. Camp, R. The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Per-formances / R. Camp. – Quality Press, Milwaukee, USA, 1989.
57. Camp, R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989.
58. Cateora, P.R. International marketing / P.R. Cateora. – Irwin, Boston, 1990.
59. Gronroos, Christian Strategic Management and Markating in the Service Sector / Christian Groroos. – Helsignfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

1. Островская В.Н. К вопросу о современном состоянии и стратегических проблемах развития розничной торговли в Ставропольском крае // Социально-психологические, экономические и юридические развития современного общества в России : Материалы пятой научно-практической конференции. Ставрополь : СФ МГЭИ, 2005. 125 с. [↑](#footnote-ref-1)