

БЕНЧМАРКИНГ. КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО?

А.А. Горелова

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена анализу относительно нового метода управления бизнесом, получившего название «бенчмаркинг», который предполагает изучение достижений предприятий-конкурентов для дальнейшего совершенствования и применения подобных методов в своём бизнесе. Представленная классификация бенчмаркинга по различным направлениям дает возможность представить всё многообразие форм этого метода. Прямое копирование чужого опыта не может привести к успеху, необходим творческий поиск и анализ информации.

Разработка маркетинговой стратегии предполагает исследование деятельности конкурентов. Сравнительный анализ маркетинговых инструментов, различных направлений деятельности конкурирующих фирм позволяет принять ряд важных управленческих решений.

Фирма может осмысленно, с учетом позиций конкурентов, определять количественные цели маркетинга в области продаж, прибыли, рыночной доли.

Понимание своих преимуществ позволяет фирме более четко выстроить стратегию позиционирования собственных торговых марок.

При отсутствии выраженных преимуществ открыта возможность творческого позиционирования — создания символических ценностей, ассоциируемых с торговой маркой.

Обнаружение своих слабых мест в результате конкурентного анализа ставит фирму перед проблемой их преодоления. При этом можно идти своим собственным путем или заимствуя опыт других, более успешных фирм.

Начиная с 80-х годов прошлого века активно развивается новый метод управления бизнесом, получивший название бенчмаркинг.

Английское слово «benchmark» означает некоторую отметку, «зарубку» на фиксированном объекте. В более широком смысле оно означает нечто, что может рассматриваться как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Бенчмаркинг предполагает изучение «того, что другие делают лучше нас с целью усовершенствования и использования их методов работы».

Применительно к бизнесу бенчмаркинг раскрывается следующей последовательностью шагов:

- выявление и анализ слабых сторон фирмы по сравнению с конкурентами по основным ключевым факторам успеха;
- поиск фирм-эталонов, применяющих более совершенные методы;
- изучение их опыта;
- проектирование изменений;
- реализация изменений.

Современный бенчмаркинг — это прежде всего исследовательская процедура, предполагающая поиск, сбор, обработку и анализ информации — внутрифирменной, о наиболее сильных конкурентах, об успешных фирмах других отраслей.

Бенчмаркинг можно классифицировать по следующим основным направлениям:

- **общий бенчмаркинг** — в качестве эталона рассматриваются успешные фирмы других отраслей;
- **бенчмаркинг конкурентоспособности** — анализируется деятельность лучших фирм своей отрасли;
- **функциональный бенчмаркинг** — сравнивается одна и та же функция управления (маркетинг, финансы, персонал и т.д.) на различных предприятиях;
- **внутрифирменный бенчмаркинг** — анализируется работа различных подразделений одной и той же фирмы.

Первыми копировать чужой опыт стали японцы. Их товарный бенчмаркинг основан на изучении лучших европейских и американских товаров, изготовлении подобных и их продаже по более низким ценам.

В некоторых странах (Америка, Япония и т.д.) существует государственная поддержка бенчмаркинга. Принцип прост: «Чем больше успешных фирм, тем более эффективна экономика в целом».

В России также стали появляться фирмы, исповедующие принципы бенчмаркинга.

В результате конкурентного бенчмаркинга появилась марка пива «Три богатыря». Уровень цены на эту марку «подсмотрели» у активно продаваемых марок «Ярпиво», «Клинское».

Западный опыт в рамках конкурентного бенчмаркинга перенимают такие фирмы, как «Невская косметика» (изучает опыт L'Oreal, Procter and Gambel, Henkel), «Нижфарм», а также компании ЮКОС, «Газпром» и т.д.

Компания «Нижфарм» имеет опыт применения и общего бенчмаркинга: выкладка товаров, справа от окошка кассы, заимствована у производителя сока J7 «Вимм-Билль-Данн».

К внутреннему бенчмаркингу часто прибегают международные компании. Они переносят опыт с одних региональных рынков на другие, если они сходны с точки зрения потребляемых товаров, размеров территории.

Источником информации об образцовых фирмах могут быть печатные издания, люди, поработавшие в других успешных фирмах, участники выставок, семинаров и т.д.

Своим опытом добровольно и бесплатно могут делиться участники одной производственной цепочки — поставщики, посредники, заинтересованные в общем успехе.

Возможен и взаимовыгодный обмен информацией (фирмы «Акрихин» и «Нижфарм»).

Процедура бенчмаркинга предусматривает и согласие фирм на изучение их передового опыта. Соперничество заменяется сотрудничеством. При этом оговариваются тип и объем информации, подлежащей передаче. Понятие коммерческой тайны сохраняется.

Бенчмаркингу не чужды и не вполне этичные методы сбора информации о конкурентах — от имени потребителей, клиентов. Качество, цены, условия поставки — это то, что любая фирма должна сообщить своему клиенту и соответственно исследовательской группе, если клиент действует от её имени.

Информация о деятельности лучших фирм накапливается, анализируется: определяются факторы, которые привели партнера по бенчмаркингу к успеху.

Сравнительный анализ товара предполагает его структурирование по наиболее важным для потребителей характеристикам/атрибутам.

Возможна качественная сравнительная оценка каждой характеристики на уровне «хуже», «лучше», «такой же».

Эксперты могут использовать и балльные оценки, на основе которых рассчитывается интегральный показатель качества товара.

При выборе эталонного образа рассматривают отношения значений характеристик своего товара к характеристикам товара-эталона.

В бенчмаркинге важны не только интегральные показатели конкурентоспособности, но и индивидуальные оценки каждой характеристики, имеющей значение для потребителя. Самое главное в этом процессе — установить причину превосходства эталонной характеристики, стоящих за ней технологий, используемого сырья, затрат и т.д.

Товар как инструмент маркетинга — понятие многокомпонентное. Объектами сравнительного анализа товара, помимо характеристик, являются его упаковка, марка, сервис, инструкции по эксплуатации.

По каждому из указанных направлений можно добиться определенного конкурентного преимущества.

Ключевыми факторами успеха, кроме товара, могут быть и другие инструменты маркетинга: цена, коммуникации, распределение, персонал.

При анализе цены необходимо понять, какие факторы (затраты, скидки, кредит и т.д.) стоят за её более высоким или более низким уровнем.

Более низкая цена, например, является не только результатом эффекта масштаба, что трудно скопировать, но и сознательных усилий менеджеров по использованию новых технологий, повышению квалификации персонала, применению более дешевых источников сырья и т.д.

Понимание этих усилий (эффекта опыта) может стать толчком к совершенствованию и собственного менеджмента.

Маркетинговые коммуникации — это способы информационного и эмоционального влияния на рынок, потребителей, потребительское поведение. Маркетинговые коммуникации (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, public relations, выставки и т.д.) являются публичными мероприятиями и поэтому более доступны для сравнительного анализа.

Практика бенчмаркинга показывает, что анализ рекламных материалов конкурентов — надежный путь к усовершенствованию собственных. В качестве эталонов у нас нередко используют высокопрофессиональные западные образцы рекламных каталогов, буклетов, проспектов и т.д.

Система распределения и сбыта — еще одно направление конкурентного анализа. Оценка дается службе сбыта, её организации, численности сотрудников, их профессионализму, взаимоотношениям с посредниками, управлению запасами и т.д.

Все лучшее и эффективное может быть использовано при разработке собственных сбытовых стратегий.

Современный анализ различных функций управления может осуществляться как на уровне простой констатации («лучше», «хуже», «такой же»), так и с использованием специальных методов (балльных экспертных оценок, «многоугольника» конкуренции и т.д.).

Объект пристального внимания — более совершенные методы управления в области закупок, производства, НИОКР, финансов, персонала, сбыта, маркетинга.

Все перечисленные функции управления — активные пользователи бенчмаркинга.

Для предприятий наиболее привлекательным является опыт лучших западных фирм. Его «приживляемость» зависит не от менталитета, а от качества и установок менеджмента, поставленных целей, упорства и последовательности в их достижении.

Лучший бенчмаркинг — с лучшими, профессиональными, ответственными сотрудниками.

Бенчмаркинг — это не просто копирование чужого опыта, а творческий процесс, который может привести не только к воссозданию аналогов, но и разработке образцов, их превосходящих.