

На правах рукописи

**Градобоев Виктор Валерьевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БЕНЧМАРКИНГА:  
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА**

**Специальность 08.00.14 – Мировая экономика**

**Автореферат**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Москва – 2007 г.**

Диссертация выполнена на кафедре экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Осьмова Маркиана Николаевна

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор  
Пилипенко Ольга Ивановна

кандидат экономических наук, доцент  
Куярова Любовь Александровна

Ведущая организация - Российский университет дружбы народов

Защита диссертации состоится 17 мая 2007 года в 15 часов 15 минут на заседании диссертационного совета Д 501.002.03 при Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119992, ГСП – 2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова, 2-ой корпус гуманитарных факультетов, экономический факультет, аудитория № 1.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. А.М. Горького 2-го корпуса гуманитарных факультетов МГУ им. М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 17 апреля 2007 года.

Ученый секретарь диссертационного совета

Пенкина С.В.

## **I. Общая характеристика работы.**

### **Актуальность темы**

Проблемы интеграции России в мировое хозяйство настоятельно требуют обобщения зарубежных теоретических и практических достижений в различных сферах стратегической деятельности компаний. Многообразная стратегическая деятельность зарубежных компаний направлена на поиск конкурентных преимуществ в условиях глобализации, на выигрывание в конкурентной борьбе за мировые рынки, поэтому одной из основных конкурентных стратегий является стратегия маркетинга с учетом его новых форм и элементов. Особую актуальность теме диссертационного исследования придает анализ формирования системы бенчмаркинга как конкурентной маркетинговой стратегии зарубежных компаний.

В современном глобализующемся мире маркетинг, представляющий собой ориентацию компаний на спрос и производство только тех товаров, которые будут иметь сбыт на рынке, формирует новое глобальное мышление в управлении компанией, создает новый образ действия в рыночных условиях. При этом маркетинг, как и любая другая система, динамичен и потому требует постоянного теоретического осмысления. Знание теоретических основ маркетинга является одним из важнейших факторов успеха в практическом применении его опыта в деятельности компаний. Таким образом, представляется весьма актуальным изучение богатого опыта зарубежных фирм, достаточно давно действующих в условиях развитых рыночных отношений, и выявление тех направлений, которые возможно применить в России, стоящей на пути формирования рыночных отношений и дальнейшая интеграция в мировое хозяйство.

В зарубежной и отечественной экономической литературе мало специальных работ, посвященных вопросу поиска эталонов рыночной деятельности, обучения на чужом опыте, который называют бенчмаркингом. Недостаточно и материалов, касающихся бенчмаркинга как самостоятельной маркетинговой стратегии и отдельного бизнес-процесса.

Рассмотрение теоретических вопросов бенчмаркинга основывается на широкой практике зарубежных компаний. При этом теория не ограничивается обобщением опыта практической деятельности и перенесением его на новые ситуации, а связана с творческой переработкой этого опыта, благодаря чему теория бенчмаркинга открывает пути и перспективы перед практикой российских компаний, расширяет ее горизонты.

Говоря об актуальности темы, следует отметить освещение роли информационного фактора в развитии теории бенчмаркинга. Кроме того, актуальность темы также связана с анализом феномена системы управления компаний, направлений теории менеджмента.

### **Цель и задачи исследования**

Целью диссертационного исследования является определение направлений формирования зарубежных стратегий бенчмаркинга и его основных методов, определение его роли в системе управления зарубежных компаний в современных условиях развития мирохозяйственных связей. В связи с этим были поставлены и последовательно решались следующие задачи:

- проведение анализа факторов развития бенчмаркинга зарубежных компаний;
- определение роли информации и информационной среды в современных конкурентных условиях и их места в развитии бенчмаркинга;

- рассмотрение влияния внутренней и внешней среды на развитие компаний в условиях глобализации мировой экономики;
- выяснение сущности бенчмаркинга и его роли как маркетинговой стратегии в стратегическом управлении зарубежных компаний;
- рассмотрение различных видов бенчмаркинга, обусловленных глобальной конкурентной средой, его функций, основных принципов и методов;
- изучение опыта различных зарубежных компаний в процессе формирования и применения стратегии бенчмаркинга;
- оценка перспектив применения стратегии бенчмаркинга российскими компаниями.

#### **Предмет исследования**

К предмету исследования относятся: сущность бенчмаркинг-деятельности зарубежных компаний, факторы ее развития. Также к предмету исследования относятся опыт зарубежных компаний по формированию стратегии бенчмаркинга, возможности и пути применения опыта зарубежных компаний в области бенчмаркинга в России.

#### **Теоретические и методологические основы диссертации**

Помимо работ, специально посвященных бенчмаркингу, таких зарубежных авторов, как Бэнделл Т., Баультер Л., Гудстадт П., Кэмп Р., Миллер С., Прескотт Д., Харрингтон Дж., Харрингтон Х. и отечественных, как Михайлова Е.А., теоретической и методологической основой работы послужили основные труды зарубежных специалистов по маркетингу и стратегическому управлению, таких как Аакер Д., Армстронг Д., Кумар В., Дэй Дж., Дойль П., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Левитт Т., Райс Э., Стрикленд А., Томпсон А., Траут Д., Холленсен С.

Можно назвать и ряд отечественных специалистов по маркетингу: Волгин В., Герчикова И., Голубков Е., Демидов В., Егорова О., Завьялов П., Кретов И., Куярова Л., Левшин Ф., Ноздрева Р., Михайлова Е., Соколов В., Соловьев Б., Сорокина В., Цацулин А., Черенков В.

Необходимо отметить труды В. Колесова, М. Кулакова, М. Осьмовой, О. Пилипенко, Б. Смитиенко, И. Фаминского, Г. Чибрикова, посвященные проблемам мировой экономики, которые оказали большую помощь при формировании научной концепции диссертации.

#### **Научная новизна**

Научная новизна диссертационного исследования представлена следующими положениями и выводами:

- определено, что бенчмаркинг является характерной стратегической деятельностью компаний Японии, США, Великобритании, Германии и Китая в условиях глобализации и рассматривается как систематичный процесс, имеющий сложную структурную организацию и обуславливающий поведение компании на рынке, отношение к сегментированию и позиционированию фирмы, ее товаров и услуг, к выделению целевых сегментов;
- выявлено, что концепция бенчмаркинга занимает ключевое место в системе стратегического планирования таких зарубежных компаний, как "Тойота", "Ниссан", "Форд", "Ксерокс", "Фольксваген", "АйБиЭм" и является весьма действенным инструментом, позволяющим им определять основные тенденции развития рынка, предвидеть будущие направления его развития, повышать свою конкурентоспособность и проводить анализ

конкурентной среды, детерминировать формирование информационной среды, выделять вертикальные и горизонтальные информационные потоки. Доказано, что бенчмаркинг является постоянным бизнес-процессом, в ходе которого происходит оценка стратегий конкурентов, сравнительный анализ результатов их передового опыта, формирование собственной стратегии в условиях глобализации;

- определено место стратегии бенчмаркинга в системе формирования отношений зарубежных компаний с конкурентами, направления его взаимодействия с такими маркетинговыми моделями, как маркетинговые войны, маркетинг взаимодействия, стратегическая ориентация маркетинга, конкурентная разведка, промышленный шпионаж. Проведена научная классификация разновидностей бенчмаркинга, развиваемых в американских, японских, английских, немецких компаниях: глобальный бенчмаркинг, бенчмаркинг конкурентоспособности, внутренний бенчмаркинг, функциональный а также два основных типа – партнерский бенчмаркинг и предварительный, которые отличаются друг от друга характером отношений между акторами конкурентной среды;
- на основе изучения основных аспектов бенчмаркинга таких зарубежных компаний, как "Дженерал моторс", "Фуджи", "Тойота", "Митцубиси", "Форд", "Истмэн Кодак", "Ауди", "Моторола", установлено, что успех деятельности современной зарубежной компании заключается в использовании информации для улучшения своего позиционирования на мировых и национальных рынках, развития опыта других компаний в различных областях, включая производство, сбыт, маркетинг, логистику, информационное обеспечение, формирование моделей отношений с конкурентами. Подчеркнуто, что получение конкурентных преимуществ напрямую зависит от правильного анализа информации как самого ценного ресурса в современном обществе;
- по результатам анализа использования бенчмаркинга зарубежными компаниями сделаны рекомендации для российских компаний, которые заключаются в предложениях активно внедрять стратегии, принципы и методы различных видов бенчмаркинга не только в их маркетинговую деятельность, но и в концепцию развития организации. Отмечено, что в условиях глобализации российским компаниям следует искать новые пути повышения конкурентоспособности на национальном и мировом рынках, а стратегия бенчмаркинга предоставляет те необходимые благоприятные условия, которые позволяют снизить издержки производства, связанные с разработкой конкурентных преимуществ.

#### **Практическая значимость**

Практическая значимость работы состоит в том, что ее результаты могут использоваться в реальной практике российских компаний для обеспечения их конкурентоспособности на национальном и мировом рынках. Материалы исследования могут оказать помощь при маркетинговом планировании деятельности российских компаний, формировании краткосрочных и долгосрочных целей развития своей деятельности на различных сегментах национального рынка, на зарубежных рынках.

Государственные органы могут использовать результаты исследования при совершенствовании и регулировании различных инструментов и условий функционирования стратегических управленческих систем российских фирм, при контроле над деятельностью российских компаний внутри страны и за ее пределами.

Материалы диссертации нашли применение в учебном процессе на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова, в частности, при чтении спецкурсов "Маркетинг зарубежных компаний", "Международный маркетинг", "Международный бизнес: теория и организационные основы", "Зарубежная практика логистики".

#### **Апробация работы**

Работа прошла апробацию на кафедре экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

По теме диссертации автором опубликовано 5 научных работ общим объемом 6,7 п.л., в том числе одна статья – в журнале, включенном в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определенный ВАК.

#### **Структура работы**

Введение.

Глава 1. Бенчмаркинг в маркетинговой системе стратегического управления зарубежных компаний.

1.1. Сущность, виды, принципы, эволюция бенчмаркинга.

1.2. Бенчмаркинг в стратегической деятельности зарубежных компаний в современных условиях.

Глава 2. Роль бенчмаркинга в конкурентной деятельности зарубежных компаний.

2.1. Информационная составляющая бенчмаркинга в условиях современных рыночных отношений.

2.2. Ключевые факторы информационной системы бенчмаркинга зарубежных компаний.

2.3. Место бенчмаркинга в конкурентной среде.

Глава 3. Применение зарубежного опыта конкурентной стратегии бенчмаркинга в современных условиях.

3.1. Мировой опыт развития и использования концепции бенчмаркинга в процессе достижения конкурентных преимуществ.

3.2. Перспективы и возможности использования зарубежного опыта бенчмаркинга в России.

Заключение.

Библиография.

## **II. Основное содержание работы.**

В работе автор определяет, что термин "бенчмаркинг", не имея однозначного перевода на русский язык, представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск лучших достижений компаний-конкурентов, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Кроме того, бенчмаркинг является стратегическим маркетинговым инструментом зарубежных компаний, позволяющим высшему руководству определить основные тенденции ситуации на рынке, предвидеть будущие направления его развития и, таким образом, повысить конкурентоспособность компании.

Бенчмаркинг можно охарактеризовать как искусство обнаружения того, в чем другие компании достигли больших результатов и как это можно усовершенствовать, а главное, как использовать в своей практике. Кроме того, на первый взгляд может показаться, что речь идет о промышленном шпионаже, конкурентной разведке или недобросовестной конкуренции, однако бенчмаркинг предполагает сравнение деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм из других отраслей, порой не связанных с отраслью рассматриваемой компании.

Бенчмаркинг давно завоевал себе популярность и успешно используется в практике американских, японских и европейских компаний.

Среди 10 крупнейших компаний мира более половины являются американскими. Американские компании уделяют особое внимание глобальному бенчмаркингу, их деятельность по формированию стратегий бенчмаркинга основывается на глобальном подходе к изучению конкурентов, их глобальной деятельности, продуктам, организации сбыта и т.д.

**Таблица 1. Крупнейшие компании, разрабатывающие стратегии бенчмаркинга.**

1.	"Уолл-Март Сторз"	США
2.	"Экссон Мобил"	США
3.	"Дженерал Моторс"	США
4.	"Бритиш Петролеум"	Великобритания
5.	"Форд Мотор Компани"	США
6.	"Даймлер Крайслер"	Германия
7.	"Ройал Датч Шелл"	Великобритания
8.	"Дженерал Электрик"	США
9.	"Тойота Мотор"	Япония
10.	"Ситикорп"	США

Источник: Boon L., Kurtz D. Contemporary Marketing. London, Thomson, 2005, p.155.

Процессы глобализации мировой экономики вызывают у компаний различных стран при формировании стратегии бенчмаркинга необходимость изучения глобального рыночного пространства, его переменных, в первую очередь, анализа продуктового ряда, номенклатуры и ассортимента продукции, цен, дистрибуции и продвижения в параметрах этого пространства. Поэтому бенчмаркинг и должен дать ответы на вопрос по поводу того, как конкуренты преуспевают в глобальных масштабах, насколько их продукты соответствуют мировым рынкам, насколько успешно конкуренты могут преобразовать потенциальные угрозы в возможности, каковы стратегические альтернативы при работе конкурентов на глобальных рынках.

Появившись в 50-е годы прошлого века, бенчмаркинг прошел путь от бизнес-технологии до глобального бенчмаркинга, который рассматривается в качестве инструмента организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства, представляющий особый интерес для российских компаний.

Рассматривая развитие стратегии бенчмаркинга, можно выделить два основополагающих типа бенчмаркинга: первый представляет собой формализованный подход, основывающийся на партнерстве и являющийся самым известным и распространенным в литературе. В бенчмаркинговом исследовании, основывающемся на партнерстве, информация о самой лучшей практике – результат формализованного, официального общения с одной компанией, которая является общепризнанным ориентиром в отрасли.

Второй подход к бенчмаркингу – "предварительный", или "ускоренный" – можно применять тогда, когда формализованный подход,

основанный на партнерстве, неприемлем. Он используется для получения информации о лучшей практике и ориентирах в отрасли, в том случае когда ограниченное время или бюджет не дают возможности прибегнуть к "партнерскому" бенчмаркингу или когда цель состоит в том, чтобы получить более широкую информацию о лучших примерах деятельности в отрасли одного или нескольких партнеров.

Однако определение модели бенчмаркинга на этом не ограничивается, так как поколения бенчмаркинга отражают развитие модели во времени. При этом каждое следующее поколение учитывает положительные моменты предыдущих моделей, что приводит к появлению различных качественных видов бенчмаркинга, среди которых можно выделить следующие: глобальный бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, бенчмаркинг процесса, бенчмаркинг конкурентоспособности, внутренний бенчмаркинг, бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, бенчмаркинг стратегий.

В диссертации подчеркивается, что в современной теории маркетинга сложилась тенденция к выделению пяти основных принципов концепции бенчмаркинга: концентрация на качестве, важность бизнес-процессов, необходимость учета в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности несовершенства классической модели всеобщего управления качеством (TQM), систематичность проведения внешнего бенчмаркинга, бенчмаркинг – основа выживания компании.

Для того, чтобы программа бенчмаркинга была эффективной, необходимо разработать план бенчмаркинга с учетом вышеуказанных принципов. План бенчмаркинга должен давать ответы на следующие вопросы: Каков предмет бенчмаркирования? Какую организацию-конкурента или не конкурента следует рассматривать для сравнения и оценки состояния компании? Каким образом собирать данные? Каким образом внедрять улучшения?

Многие зарубежные компании, в том числе японские и европейские, рассматривают модель бенчмаркинга американской компании Хегох в качестве глобального стандарта, относительно которого другим компаниям следует "проводить бенчмаркинг своего бенчмаркинга", то есть анализировать и собственную деятельность и приводить ее в соответствие с некими нормами. Эта версия предполагает 10 шагов:

1. определить, бенчмаркинг какого процесса должен проводиться;
2. выбрать компании для сопоставления;
3. определить метод сбора данных и собрать их;
4. определить текущие уровни качества работы;
5. дать прогноз будущих уровней качества работы;
6. подготовить отчет о результатах бенчмаркинга и получить одобрение;
7. поставить задачи для функциональных областей;
8. разработать планы действий;
9. провести конкретные действия и мониторинг результатов;
10. переоценить стандарты.

В диссертации доказывается, что компания может только выиграть, есть в основу своей управленческой стратегической деятельности положит концепцию, ключевым фактором которой является сбор информации в условиях конкурентной среды. В современном постоянно меняющемся мире информация постоянно обновляется, и успех ждет именно ту компанию, которая будет в соответствии со стратегией бенчмаркинга переоценивать стандарты своей

деятельности и искать оптимальные ориентиры для дальнейшего функционирования. Изменчивость окружающей среды позволяет компании находить новые конкурентные преимущества, снижать затраты, разрабатывать новые продукты, совершенствовать свою систему управления.

В работе отмечается, что в последнее время резко возросло значение стратегического поведения, позволяющего фирме выжить в условиях конкурентной борьбы. При этом правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов.

Эффективная стратегия деятельности компании на рынке обычно содержит в себе три важнейшие составляющие: основные цели и задачи деятельности; наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; последовательность основных действий (или программы), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Поскольку стратегии определяют общее направление действий организации, их нельзя рассматривать как простое выстраивание программ под заранее поставленные цели. Эволюция целей также является неотъемлемой частью формулирования стратегии.

Исходные критерии для разработки стратегии включают в себя ясность и четкость стратегии, воздействие мотивации, внутреннюю согласованность, совместимость с внешней средой, обеспеченность ресурсами, определенную степень риска, соответствие личностным ценностям ключевых действующих фигур, временные горизонты и применимость. Кроме того, эффективная стратегия должна как минимум содержать в себе некоторые критические факторы и структурные элементы. К основным элементам стратегии можно отнести: важные отчетливо сформулированные задачи, поддержка инициативы, концентрация, гибкость, скоординированное и ответственное руководство, неожиданность, защита.

Итак, в работе выделяются следующие виды конкурентных стратегий: базовые маркетинговые, конфронтационные маркетинговые стратегии, кооперационной стратегии, инновационные стратегии, имитационные стратегии.

Стратегия – не просто представление о том, как вести себя с противником или конкурентами на рынке (превалирующее в литературе мнение). Вопросы стратегии заставляют обратиться к наиболее фундаментальным аспектам природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия.

Вся теория стратегического управления и почти все системы корпоративного планирования зарубежных стран основываются на иерархии стратегий, в которых организационные цели определяют собой задачи подразделений, а те, в свою очередь, детерминируют выбор функциональной тактики. В такой иерархии дело старших менеджеров разрабатывать стратегии, а младших – их исполнять. Подобное разделение между формулированием и исполнением общепринято, но жесткая иерархия подрывает жизнеспособность компании. Превращение менеджеров в недостижимую элиту затрудняет формирование команды единомышленников, рабочие не отождествляют себя с корпоративными целями, а потому их мало интересует конкурентоспособность компании.

В работе сделан акцент на том, что корпоративная стратегия зарубежных компаний – это организационный процесс, неотделимый от структуры, поведения и культуры рассматриваемой компании. Тем не менее, можно выделить два ее взаимосвязанных в реальной жизни, но поддающихся разделению в целях теоретического анализа важнейших аспекта. Первый из них – формулирование стратегии, а второй – ее осуществление.

Стратегический процесс можно представить как сложную модель систематичных действий компании по удерживанию и поиску новых конкурентных преимуществ. Этот процесс позволяет выявить то, что компания могла бы сделать в отношении существующих в рыночной среде возможностей, а также то, на что она способна, исходя из имеющихся ресурсов.

Именно поэтому бенчмаркинг в современных условиях глобализации и изменения конкурентных отношений на национальных и мировых рынках можно считать новой стратегией, направленной на поиск новых конкурентных преимуществ на основе изучения различных сторон функционирования конкурентов и выявления лучших их достижений.

Далее, в работе отмечается, что стратегическое управление компанией в современных условиях глобализации опирается не только на информацию в глубоком значении слова как на форму научного знания, методологию, познавательную-коммуникативную сферу деятельности. Большое место занимает информация в узком смысле этого слова, то есть как область изучения информационных процессов, происходящих на международных, национальных или локальных рынках, со стороны количества информации, проходящей по каналам связи, запоминаемой, необходимой для решения рыночных проблем и получения конкурентных преимуществ.

В этой связи в работе определяется место маркетинговых информационных систем, которые состоят из людей, которые являются ключевым звеном в современных экономических отношениях, оборудования и многосторонних приемов, используемых для сбора, классификации, анализа, оценки, распространения и хранения актуальной, своевременной и точной информации для принятия руководством решений в стратегической деятельности компаний. Информационные технологии, электронная коммерция играют с каждым днем все большую роль в стратегической деятельности компаний в процессе движения товара от идеи к потребителю через создание квалифицированными кадрами необходимых для этого условий.

Современные экономические процессы вынуждают зарубежные компании интегрировать клиента внутрь компании, предоставить ему реальное индивидуальное обслуживание. TQM – глобальное управление качеством, на развитие которого направлен бенчмаркинг – это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах: она касается рекламы, продажи, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, выставления счетов и т.п. Эта стратегия основана на выполнении следующих условий: наличие единого хранилища информации и системы; синхронизация управления и автоматизация множественными каналами взаимодействия; постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений. Основная причина обращения к бенчмаркингу – развитие концепции TQM. Эта концепция помогает компаниям понять, что они делают хорошо и что плохо, отслеживать мировые достижения в практике мирового бизнеса.

Способ повышения качества обслуживания клиентов известен – это введение компьютерных систем, автоматизирующих определенные процессы

взаимодействия с клиентами. Часто за новые системы управления взаимоотношениями с клиентами принимают старые системы: Sales Force Automation (система автоматизации работы торговых агентов); Sales & Marketing System, (система информации о продажах и маркетинге); Customer Support System (система обслуживания клиентов), и им подобные.

Последние несколько лет на западном рынке ознаменовались целым рядом глобальных изменений международных рыночных отношений, которые все вместе взятые, и привели к зарождению и бурному росту интереса к стратегии управления качеством и взаимоотношениями с клиентами. Можно назвать следующие причины этого:

- конкуренция в большинстве отраслей высока как никогда, и важнейшей становится проблема удержания имеющихся клиентов, а не приобретения новых;
- интернет-технологии привели к резкому снижению барьера при решении вопроса о смене поставщика. В реальном бизнесе конкурентов разделяют километры и часы, в виртуальном бизнесе – через секунду можно попасть на сайт конкурента;
- клиент сегодня имеет весьма богатый выбор, ему легко доступна самая разнообразная информация о рынке, но приходится учитывать огромное количество факторов. Компании необходимо накапливать сведения обо всех этих факторах и учитывать их в своих решениях;
- у клиента есть множество каналов взаимодействия с подразделениями компании – личная встреча, сайт в Интернете, электронная почта, обычная почта, телефон, факс, и он ожидает, что вся получаемая по этим каналам информация будет рассматриваться во всей своей совокупности;
- информационные технологии позволяют с относительно низкими затратами сохранять, обрабатывать и использовать информацию о каждом случае взаимодействия с клиентом;
- многие предприятия используют интегрированные системы, автоматизирующие все основные функциональные области. В этих системах накапливается самая разная информация о клиентах, которую можно и нужно распространять между подразделениями;
- ассортимент производимой продукции все время растет, необходимо предлагать клиентам индивидуальные решения, а для этого следует привлекать клиента как партнера в разработке дизайна и производстве продукта.

Глобальным результатом воздействия всех этих факторов и стал поиск новых подходов к повышению конкурентоспособности фирмы и поиска все более оригинальных конкурентных преимуществ. В любом случае, ключевым фактором для решения этого вопроса является информация – ее сбор и анализ. Наряду с системами контроля качества и системами взаимодействия с клиентами современные компании начали переходить к анализу другой информации – о конкурентах, которая составляет суть бенчмаркинга.

Практика показывает, что классическое определение маркетинга, включающее известные 4P (Product, Price, Place, Promotion), становится недостаточным, так как не охватывает всех субъектов рыночной системы и их взаимодействие. Сейчас практически невозможно найти определение понятия "маркетинг" и "маркетинговая стратегия", в котором в той или иной форме не присутствовало бы понятие "удовлетворение клиента", но не менее трудно встретить и такое, в котором отсутствовало бы упоминание о конкуренции.

Именно в области улучшения отношения с потребителями в современных условиях глобализации компаниям следует вести поиск новых конкурентных преимуществ.

В связи с этим возникает необходимость рассмотрения и внедрения в практику новых аспектов конкурентной маркетинговой деятельности: развитие или дополнение уже существующих или использование опыта зарубежных компаний в области конкурентоспособности. В этом контексте известно несколько моделей отношений с конкурентами. К ним относятся: маркетинговые войны, маркетинг взаимодействия, стратегическая ориентация маркетинга, конкурентная разведка, промышленный шпионаж и бенчмаркинг.

Особый и весьма неоднозначный способ сбора информации о конкурентах – конкурентная разведка. Этот способ тесно связан с промышленным шпионажем, однако промышленный шпионаж предполагает использование запрещенных способов получения информации – воровство секретов и ноу-хау, подкуп персонала у конкурентов, тайное проникновение на территорию, принадлежащую конкуренту, взлом компьютерных сетей. В центре же нашего внимания – законные способы сбора информации.

В диссертации указывается, что именно информация – самый ценный ресурс в современном обществе. Кроме того, сбор информации не предполагает на начальном этапе активных боевых действий с конкурентами, учитывая, что способы сбора информации достаточно разнообразны.

Известно, что никакая операция, сделка или встреча не проходят бесследно и деятельность людей, занимающихся конкурентной разведкой (бизнес-разведкой, деловой разведкой, маркетинговой разведкой), заключается в том, чтобы по этим оставленным следам найти информацию о произошедших событиях. На основе анализа данной информации уже происходит прогнозирование, домысливание или подведение итогов, в результате чего можно получить вполне достоверную информацию о деятельности конкурентов, их проектах, сделках, маркетинговых, финансовых и управленческих решениях. Такой поиск требует профессиональных знаний экономических, политических и бизнес-процессов. Отличием, в частности, от промышленного шпионажа, является то, что информация необязательно извлекается из закрытых источников.

Основой такой деятельности является аналитическая работа, которую можно условно разделить на два направления: стратегическая деятельность (макроэкономическая) и оперативная (микроэкономическая).

Первая отвечает за сбор и анализ информации о процессах в экономике, политике, сфере высоких технологий. Вторая – за сбор информации, необходимой для непосредственного принятия решений по текущим и стратегическим проблемам компании.

На основе получения макро - и микроинформации могут развиваться как традиционные вертикальные маркетинговые процессы, способствующие созданию и сбыту товаров в модификациях в рамках существующих рынков, так и латеральные маркетинговые процессы, которые реструктуризируют рынки, создавая новые категории товаров посредством новых способов использования рыночных ситуаций или целевых потребителей. Латеральный маркетинг – это нестандартный маркетинг, базирующийся на поиске новых возможностей компании, на использовании новой идеи, что предполагает наличие обширной информации о конкурентах.

Таким образом, способов сбора информации достаточно много, как и видов информации. Однако главной целью всех компаний является прибыль,

поэтому необходимо найти наиболее эффективный и в то же время менее затратный с точки зрения финансовых ресурсов метод сбора информации. Одним из таких методов является бенчмаркинг. Конкурентный бенчмаркинг означает сопоставление процессов, практики работы и продуктов компании с лучшими в мире, включая производственные и сбытовые процессы, практики работы и продукты других отраслей.

Кроме того, современная концепция маркетинга требует от зарубежных компаний не просто способности удовлетворять нужды потребителей, а делать это лучше, чем конкуренты. Известно, что потребители выбирают те фирмы, которые предлагают более качественные блага, поэтому, например, покупатели автомобилей предпочитают продукцию японских компаний "Тойота", "Ниссан", "Митсубиси", немецких "Фольксваген", "Ауди", американских "Форд", "Крайслер". Если фирма не обладает конкурентными преимуществами, она потеряет долю рынка или, чтобы удержать ее, будет вынуждена снизить цены.

Разработка, приобретение, использование и удержание конкурентного преимущества становятся в таких условиях основой действий компаний в конкурентной среде. В этом случае бенчмаркинг может предоставить гораздо больше возможностей по сравнению с другими конкурентными стратегиями, поскольку в современном мире основным фактором конкурентоспособности на национальном, а особенно на мировом рынке, является информация.

Информация является таким звеном системы бенчмаркинга, на которое "нанижаются" все остальные элементы конкурентной стратегии. Именно благодаря информационным потокам отдельные элементы любой системы функционируют как единое целое, а в современной компании информация способствует координации поставок, производства и сбыта. Информационные технологии, всевозрастающее использование компьютеров, считывающих классовых устройств, унифицированных товарных кодов, электронного обмена данными, систем электронных платежей позволяет многим зарубежным компаниям создавать передовые системы обработки запасов, управления запасами, оптимизировать бизнес-процессы, ускорять взаимодействие. Эти технологические преимущества приносят пользу не только производителям, но и участникам других уровней конкурентной среды. Таким образом, информационные технологии, развитие электронной коммерции способствует более тесному взаимодействию на межстрановом и на уровне компаний и их элементов в конкурентной среде.

Для определения ключевых факторов информационной системы бенчмаркинга следует проанализировать конкурентную и информационную среды компании и ее стратегической деятельности, а для этого необходимо учитывать следующие явления: управление, информация, обратная связь, память. Эти понятия в совокупности создают практически неограниченные возможности моделирования сколь угодно сложных процессов управления, в том числе развития конкурентной среды и информационной системы. Исходя из этого, для успешного функционирования компании и управления конкурентной стратегией, необходимо определить те факторы, которые влияют на эффективность бизнес-процесса и рентабельность компании в целом с учетом условий среды. Эти факторы, называемые ключевыми, можно определить как те основополагающие условия, причины, параметры и показатели, которые оказывают влияние, воздействие на процесс и результат этого процесса.

Для определения ключевых факторов информационной системы бенчмаркинга большое значение имеет анализ ее структуры. Структура представляет собой определенную взаимосвязь, взаиморасположение составных

частей системы, ее строение, совокупность ее устойчивых связей, обеспечивающих ее целостность, трансформацию, саморегуляцию.

Ключевые факторы информационной среды бенчмаркинга весьма разнообразны. Тем не менее, анализ функционирования информационной системы бенчмаркинга требует учета каждого фактора. Указанные факторы обуславливают также основное свойство информационной системы бенчмаркинга – динамичность, которая также имеет количественные и качественные характеристики. Учитывая указанные ключевые факторы и свойства информационной системы бенчмаркинга, можно определить, какое место бенчмаркинг занимает в современных условиях конкурентной среды.

В современной теории маркетинга одно из ведущих мест занимает понятие конкурентной среды, представляющей собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов в процессе конкуренции. Конкурентная среда компании определяется типом конкуренции, институциональной структурой рынка, характером его регулирования.

Конкурентная среда – это интерактивный процесс, происходящий на рыночном пространстве. Конкурентную среду нельзя рассматривать абстрактно, без учета экономического пространства и территориальных границ функционирования компании, поэтому в методологическом плане важно выявить не только общие принципы формирования конкурентной среды компании, но и особенности формирования рынков, тенденции их развития, их пространственной организации.

Конкурентная среда формируется из множества действующих на компанию извне субъектов и факторов, которые влияют на развитие и поддержание необходимых для функционирования компании условий. Конкурентная среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности компании, которые называются движущими и сдерживающими силами, воздействующими на организацию. К ним относятся факторы среды, которую можно разделить на три уровня: внутреннюю, внешнюю микросреду и внешнюю макросреду.

Внутренние силы, или внутренние переменные, – это ситуационные факторы внутри организации, которые являются результатом управленческих решений и требуют внимания руководства: это цели, задачи, структура, технология и кадры. Все внутренние переменные тесно взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы, а изменения одной из них в определенной степени влияет на все другие. При этом совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности труда, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, на людях.

Внешняя среда – это совокупность действующих за пределами организации субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с различными элементами общества. К внешней среде относятся микро- и макросреда. Микросреда – это факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на нее: посредники, поставщики, конкуренты, потребители и контактные аудитории. К макросреде относятся внешние факторы, оказывающие влияние на микросреду в глобальном смысле: демографические, экономические, природные, технологические, политические, социокультурные.

Внешняя среда содержит как возможность, так и угрозы для деятельности компании. При этом в последнее время, с учетом тенденций развития международных рыночных отношений, внешняя среда становится определяющей в развитии компании. Поэтому необходимо постоянно следить за изменениями внешней среды, приспосабливаться, пытаться на них воздействовать. Немаловажно, что внутренняя среда обязательно реагирует на изменения внешней среды.

Каждый элемент внутренней и внешней среды имеет "резервы для изменения" для поддержания движущих сил. Очевидно, резервы в первую очередь содержатся во взаимодействии этих сил. Многие компании рассматривают среду как неподвластный элемент, к которому надо приспосабливаться, воспринимают его пассивно, только анализируют ее, разрабатывают стратегии, помогающие компании избежать угроз среды и воспользоваться ее благоприятными возможностями.

Но другие компании управляют средой – и это главный резерв и главная цель бенчмаркинга. Вместо того, чтобы только наблюдать и приспосабливаться, необходимо предпринимать активные действия, чтобы влиять на среду.

Вышеуказанное взаимодействие сил среды может развиваться как за счет увеличения мощностей внутренних и внешних движущих сил и ослабления сдерживающих сил. При этом необходимо иметь в виду, что на различных этапах в различных условиях одни и те же силы могут выступать в качестве и движущей, и сдерживающей силы, поэтому главным является правильное определение вектора этих сил.

На основании этого можно сделать вывод о том, что место бенчмаркинга в конкурентной среде компании зависит от силы влияния различных элементов внутренней и внешней среды, так как в основе принципа работы стратегии лежит понятие информации.

Учитывая, что цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования рынка предвидеть вероятность успеха деятельности компании или отдельного бизнес-процесса, следует отметить, что по сравнению с конкурентным анализом бенчмаркинг является более детализированным, формализованным и упорядоченным инструментом.

Основная польза бенчмаркинга как инструмента рыночной деятельности зарубежных компаний 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. Однако для наибольшей отдачи от инструмента, он должен быть направлен на конкретный уровень среды деятельности организации.

Чтобы эффективно действовать в конкурентной среде, компания должна разработать оптимальную конкурентную стратегию. В современных условиях глобализации одна компания может конкурировать на самых разных рынках и во многих регионах мира. Другая может специализироваться только на отдельных рыночных сегментах, выделяемых на основе географии потребителей, их возраста и дохода.

Таким образом, в конкурентной среде современных международных отношений сравнение показателей деятельности компаний с показателями лидеров отрасли, так называемыми эталонными, позволяет оценить реализацию стратегии маркетингового управления и выявить сферы, в которых возможно улучшение. Нестандартные подходы к выполнению действий или процессов в

компаниях-лидерах отрасли, так называемые передовые методики, задают уровень, который компания должна достичь и превзойти.

Однако в ходе процесса бенчмаркинга копирование передовых методик, особенно действующих в других отраслях, мера не всегда полезная, так как ситуация и методики работы в каждой компании уникальны. Поэтому, с учетом современного уровня информатизации, именно информационная система бенчмаркинга становится ключевым фактором адаптации компании к новым условиям конкурентной среды. Передовые методики требуют не только доработки и адаптации с учетом конкретной ситуации компании, но и дальнейшего улучшения по мере внедрения. Таким образом, заимствование опыта необходимо творчески переработать, опираясь на изменения той информации, которая хранится в электронных базах данных.

Как показал анализ деятельности зарубежных компаний, многие компании применяют сравнение своих показателей с эталонными. Опрос менеджеров в 15 странах показал, что более 85% из них применяют бенчмаркинговое эталонное тестирование для определения эффективности своих бизнес-процессов. За 1995-2005 годы большинство крупных зарубежных компаний уже ввело программы по внедрению передовых и эталонных методик.

Борьба за достижение эталонных показателей наряду с поиском, внедрением и совершенствованием лучших методик привела менеджеров к осознанию значимости перестройки бизнес-процессов, всеобщего управления качеством (TQM) и других методов непрерывного совершенствования. Всеобщее управление качеством – это постоянное совершенствование бизнес-процессов, 100%-ное качество выполнения каждого задания, вовлечение в борьбу за качество работников всех уровней и подразделений, коллективная организация труда, стремление к эталонным показателям, соответствие ожиданиям клиента.

Интерес к TQM обычно обусловлен проблемами качества и удовлетворения клиентов и обострением конкуренции. Свыше 95% промышленных компаний и 70% компаний в сфере обслуживания применяют те или иные программы всеобщего управления качеством. В 55% американских и 70% японских компаний данные о повышении качества используются как минимум раз в месяц при оценке общей эффективности компании. 93% из 500 крупнейших компаний США реализуют различные программы TQM с 1992 года.

Именно TQM обеспечило глобальный успех японским компаниям, и TQM японских фирм может служить своеобразной бенчмаркой, то есть эталоном для американских и европейских компаний, хотя в этих странах его внедрять весьма сложно. Известно, что центральной концепцией японского менеджмента является понятие "кайдзен", что означает непрерывное совершенствование, причем не только производственных и сбытовых процессов, но и взаимоотношений между людьми. Наибольшее развитие эта система получила в компании "Тойота".

Программа TQM и непрерывного совершенствования различных компаний – конкурентно-значимый актив в портфеле ресурсов компании, повышающий ее конкурентные возможности за счет снижения издержек, ускорения выведения на рынок новых изделий, повышения качества изделий и уровня обслуживания, удовлетворения спроса потребителей.

В работе показано, что бенчмаркинг выявляет лучшие показатели деятельности, эталоны, лучшие ориентиры для компании, которые способствуют разработке стратегий, направленных на улучшение качества

производимых товаров, услуг, превращая этот процесс в постоянный, что полностью совпадает с требованиями современного этапа развития международных экономических отношений и научно-технического прогресса. Зарубежные компании посредством бенчмаркинга приобретают опыт НТП и адаптации к национальным и глобальным рынкам. Поэтому место бенчмаркинга в конкурентной среде можно охарактеризовать и как цель, и как фактор, и как метод, и как инструмент стратегической деятельности современных зарубежных компаний.

В качестве примера успешного изучения конкурентов в процессе бенчмаркинга можно привести пример компании Ксерокс, которая еще на первоначальном этапе выявила 11 критических ключевых факторов успеха, каждый из которых имеет отметку (бенчмарку), соответствующую лучшим мировым достижениям по этому параметру. Изучение и внедрение передового опыта других компаний дало компании Ксерокс следующее:

1. Проверка качества поступающих сырья и материалов улучшилась на 5%,
2. Запасы уменьшились на 60%,
3. Эффективность маркетинговой системы повысилась на 30%,
4. Расходы на гарантийное обслуживание уменьшилась на 30%,
5. Эффективность системы дистрибуции возросла на 10%.

При этом компания "Ксерокс" проводила бенчмаркинг в соответствующих областях следующих компаний:

- производственные процессы – "Фуджи",
- безопасность производства – "Дюпон",
- размещение производственных мощностей и исследование и разработка продукта – "Хьюлетт Паккард",
- дистрибуция – "Бин",
- финансовая отчетность – "Америкэн Экспресс",
- управление качеством – "Тойота",
- улучшение качества – "Флорида Пауэр",
- работа с поставщиками – "Хонда".

В исследовании отмечается, что бенчмаркинговая деятельность зарубежных компаний динамична. Причина – постоянные изменения, развитие и обновление внутренней и внешней среды компании. Одновременно с этим эволюция бенчмаркинга – естественный процесс, определяемый потребностями корпорации, обратной связью и мероприятиями по повышению качества сбора информации.

Сейчас движущими силами развития стратегии бенчмаркинга являются последствия увеличения значимости доходов, получаемых от новых разработок, конкурентные стратегии в Интернете, слияния и партнерства компаний, необходимость раннего предупреждения о новых конкурентах.

Необходимо отметить, что при сборе информации о конкурентах важны не столько сильные и слабые стороны конкурентов, сколько новые модели бизнеса, которые они развивают в товарных категориях – освоенных и неосвоенных. В последнее время основным фактором изменчивости являются интернет-технологии – они не только изменили способ обращения к потребителям, но также и то, как маркетологи разрабатывают новую продукцию, тестируют ее и контактируют с потребителями, чтобы выявить потребности. В таких условиях бенчмаркинг играет роль не просто стратегии сбора информации, анализа и распространения информации, а модели деятельности, позволяющей компании приобретать и использовать информацию и знания для разработки успешной стратегии.

В работе отмечается, что прежде, чем определить место бенчмаркинга в стратегической деятельности организации, необходимо выяснить, на какие области деятельности компании влияет эта стратегия. В организации любую стратегию следует рассматривать как средство успеха всей организации. А бенчмаркинг следует рассматривать как средство для достижения успеха в других сферах.

Очевидно, что бенчмаркинг влияет и на стратегическое планирование, и на продажи. Кроме того, для наиболее оптимального использования информации необходимо учитывать, что бенчмаркинг поддерживает также и другие бизнес-процессы: разработку новой продукции; стратегии слияния, поглощения и приобретения; трансферты на рынке; кадровые стратегии; маркетинговые коммуникации.

Бенчмаркинг, особенно когда используется для прогнозирования и анализа сценариев, помогает руководству компании быть во всеоружии для текущих и назревающих конкурентных сражений. Он способствует изучению потенциала рынка, росту информированности сотрудников, которые ответственны за принятие решений. Если же учитывать, что в быстро меняющихся и развивающихся отраслях информация находится в хаотичном порядке, то востребованность четко сформулированной маркетинговой стратегии, основанной на серьезных исследованиях, резко возрастает. Бенчмаркинг является жизненно важным элементом поиска и разработки подходящих стратегий и их реализации.

В сегодняшней новой, постоянно обновляющейся экономической среде роль стратегии бенчмаркинга состоит в том, чтобы помочь осознать, какие действия необходимо предпринять с точки зрения внутренней структуры компании, чтобы конкурировать с теми фирмами, которые находятся или не находятся в центре внимания. Если же мы сможем достичь стратегической и структурной эффективности, это позволит нам максимизировать рыночную стоимость фирмы, оптимизируя наши операции и финансовое состояние.

Отвечая на вопрос, какова роль бенчмаркинга в процессе планирования деятельности компании, автор отмечает, что большое внимание изучению конкурентов уделяет "АйБиЭм", для чего использует бенчмаркинг, который позволяет руководству привлекать и реализовывать новые идеи, пересматривать принципы ведения бизнеса. "АйБиЭм" провела анкетирование 76 организаций и обнаружила, что:

- бенчмаркинг считается необходимым средством выживания;
- большинство компаний не знает, как систематически производить бенчмаркинг;
- 95% выживших организаций считают, что большинство фирм не знает, как проводить бенчмаркинг;
- 79% организаций считают, что для достижения успеха в процессе бенчмаркинга высшее руководство должно очень активно участвовать в ней.

В любой организации служба, занимающаяся сбором информации (отдел маркетинга или отдел конкурентной разведки), в контексте этой стратегии готовит обзоры, составляемые для различных подразделений компании, обеспечивает данными все совещания по перспективному стратегическому планированию. Кроме того, в такую службу поступает информация обо всех аспектах рыночной среды: возможности и угрозы. Информация анализируется и сопоставляется с сильными и слабыми сторонами компании, которые непосредственно влияют на конкурентоспособность.

Кроме того, на рынке компанию сдерживают косвенные ограничительные факторы и прямое противодействие конкурентов. Следует отметить, что здесь стратегия бенчмаркинга имеет весомое преимущество: анализ ограничительных факторов помогает оценить степень воздействия косвенной конкуренции – фирм, которые занимаются схожей деятельностью, производят продукцию, частично заменяющую продукцию фирмы, но для нее это не является основной целевой деятельностью.

Что касается угрозы проникновения новых или второстепенных конкурентов, то здесь сбор информации нацелен на предупреждение поступков других компаний, способный изменить конкурентную среду.

Неотъемлемой частью стратегии бенчмаркинга является создание определенных критериев, на основе которых выполняется оценка стратегий и деятельности конкурентов. Конкурентная ситуация изменяется стремительно – изменяются потребности клиентов, запросы поставщиков, каналы распределения продукции, интересы партнеров, что требует повышения качества продукции и услуг, упрощения ведения бизнеса (чтобы сделать его более удобным для клиентов и партнеров), разработки новых путей решения проблем, которые позволят эффективно использовать новую систему организации производства для повышения конкурентоспособности компании. Информация в таких условиях становится критическим условием успеха в координации работы различных групп, определении уровня сервиса, который необходим для сохранения конкурентоспособности, идентификации конкретных шагов, требующихся для решения тех или иных проблем, понимании долговременных потребностей клиентов и партнеров и установления ориентиров для того, чтобы компания заняла ведущую позицию на рынке.

Получение необходимой стратегической информации для реконструкции и развития бизнеса компании является трудной задачей, так как, например, новый сегментированный рынок высоких технологий и его конвергенция со смежными информационными рынками предъявляют дополнительные требования к качеству и надежности информации. Для некоторых направлений бизнеса самая значительная информация о конкурентных преимуществах связана не столько с традиционными темами конкурентных параметров того или иного вида продукции, сколько с характером бизнес-процессов, в том числе и за пределами компании. Обычно источником такого рода информации служит клиентская база компании, однако успех на рынке требует привлечения новых клиентов, которые и дают ключевую информацию.

Таким образом, компания должна финансировать дополнительные исследования, данные которых могут помочь топ-менеджменту принимать обоснованные решения относительно динамично развивающихся сегментов рынка. Эти данные включают в себя информацию о новых стилях и способах использования информационных продуктов в моделях бизнеса и изменении позиции конкурентов на рынке, в частности, о новых альянсах и партнерских отношениях.

Несомненно, давление конкуренции растет – особенно на глобальном рынке – и постоянно растет необходимость в бенчмаркинге. Руководители компаний понимают, что необходимо развивать долгосрочные конкурентные стратегии, и в то же время они начинают все четче осознавать, что необходимо все быстрее использовать потенциальные возможности и нейтрализовать угрозы.

Согласно результатам анкетирования, проведенного среди 70 европейских компаний Центром бенчмаркинга Великобритании:

- 89 % компаний считают "поиск компетентных партнеров по бенчмаркингу" своей самой важной потребностью,
- 70% компаний Великобритании занимались бенчмаркингом,
- 95% компаний готовы поделиться информацией с Центром бенчмаркинга.

Исследования показывают, что на каждый час, потраченный на посещение учреждений партнера по бенчмаркингу, приходится более 200 часов на планирование, сбор, анализ данных и внедрение изменений улучшающих производство. Бенчмаркинг – это творческий анализ тысяч кусочков информации с целью проведения изменений в объекте бенчмаркинга.

Рост популярности применения стратегии бенчмаркинга говорит об эффективности этой модели анализа рынка. В конце 90-х годов подразделение компании "Истмэн Кодак" провело бенчмаркинг контроля выпуска органических растворителей с целью уменьшения уровня выброса в воздух метилен-хлорида (с 9 до 4,6 млн. фунтов в год), то есть улучшения показателя на 50%. Кроме того, компания "Истмэн Кодак" провела бенчмаркинг ведения финансовой отчетности и бухгалтерского баланса компании "Моторола". "Истмэн Кодак" тратила 20 дней на сведение баланса после официальной даты конца месяца, а "Моторола" делала это за 2 дня. После официального общения с финансовым отделом компании "Моторола" и посещения ее филиала "Истмэн Кодак" разработала программу улучшения финансовой отчетности, в ходе реализации которой было достигнуто следующее:

- введены стандартные формы отчетов;
- информация стала передаваться по электронной почте;
- создана новая компьютерная программа для обобщения и анализа информации;
- компания отошла от старого отчетного месяца в 28 дней и перешла к использованию календарных месяцев, что устранило один лишний период в каждом году.

Американская компания по изготовлению металлических изделий провела бенчмаркинг своих процессов снабжения в сравнении с компаниями "Моторола", "Ксерокс" и "Форд" и в результате смогла за 8 месяцев снизить на 50% затраты на снабжение, сократить объем брака на 25%, увеличить уровень своевременных поставок до 95%.

Выше уже отмечалось, что концепция бенчмаркинга динамична. Как показывает практика, методы стратегии бенчмаркинга проникают и в государственный сектор экономики. Однако, тут возникают некоторые проблемы, среди которых можно отметить отсутствие инициативы у персонала государственных организаций, бюрократические преграды, вероятная неблагоприятная политическая конъюнктура, чрезвычайно централизованные структуры управления. С другой, стороны, государственный сектор имеет гораздо больший потенциал для самореализации и самосовершенствования.

Среди причин такого двойственного положения, можно указать на то, что в государственном секторе далеко не всегда прослеживается четкое осознание целей деятельности организаций, а клиентам не всегда придается первостепенное значение. В частности, отношения компаний с государственными организациями зачастую строятся не как партнерские, а как властные, асимметричные отношения: персонал причисляет себя к лицам, выполняющим поставленные государством задачи.

Следует отметить, что стратегия бенчмаркинга чрезвычайно полезна: она позволяет создать внутри компании единую информационную сеть, которая даст возможность собирать информацию о клиентах и конкурентной среде. Кроме того, сбор информации нацелен также на деятельность возможно даже не связанную с активностью компании – становится понятно, насколько важно создать стандарты сравнения. Таким образом, меняется само отношение к макро- и микросреде компании.

Кроме того, необходимо ввести в практику обмен информацией с конкурентами, если она не является секретной и не приведет к обвинениям в шпионаже, плагиате и, как результат, конфликту с конкурентом. Сейчас на рынке обмена информацией главенствующую роль играют услуги квалифицированных профессионалов, стоимость которых растет в соответствии с ценностью информации, которой они обладают, а такой обмен позволяет исключить этих посредников и снизить затраты. Опыт показывает, что бенчмаркинг является проявлением процессов международной глобализации и обмен информацией в данном случае выступает инструментом развития бизнеса и способом снижения издержек.

Таким образом, внедрение бенчмаркинга, то есть деятельности по систематическому определению наилучших систем, процессов, процедур, практик, и комбинированного опыта по их сравнению в разных компаниях может способствовать улучшению конкурентных позиций. Анализ зарубежного опыта показывает, что процесс бенчмаркинга может повысить эффективность более, чем на 60% и менее чем за 12 месяцев.

Что касается функционирования компаний в российских условиях, то следует отметить, что не все российские компании, применяющие стратегии бенчмаркинга, могут достигнуть таких показателей, но такую цель поставить могут, а также определить инструментарий ее достижения. В любом случае исследование лучших достижений зарубежных фирм может принести огромную пользу российскому бизнесу. В этом смысле достаточно богатый зарубежный опыт бенчмаркинга необходим и крупным и малым компаниям России.

Кроме того, выяснено, что стратегии показывают многообразие вариантов управленческого планирования. Можно выделить базовые стратегии, которые могут быть направлены:

- на определение конкурентного преимущества, в отношении которого у компании наилучшие позиции;
- на принятие решения о достижении такого преимущества в конкретной области;
- на нейтрализацию конкурентных преимуществ своих соперников.

Суть бенчмаркинговой управленческой стратегической деятельности состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут сымитировать те, которыми вы обладаете сегодня. Создание новых конкурентных преимуществ и попытка удержать имеющиеся – совершенно разные вещи. При этом не имеет значения, на каком рынке действует компания – локальном, национальном, международном.

Так, в 60-е гг. XX-го века японские производители полагались прежде всего на более низкую стоимость рабочей силы. По мере того как западные предприниматели перемещали производственные мощности в страны с низкой стоимостью рабочей силы, японцы увеличивали инвестиции в разработку новых технологий, в том числе информационных и телекоммуникационных, и сумели добиться превосходства как по разнообразию, так и по качеству продукции.

Когда внимание американских и европейских конкурентов было сосредоточено на рационализации, японцам удалось ускорить процесс производства, а затем и разработать торговые марки с мировой известностью. Следующий их шаг – создание мощных альянсов. Отсюда следует, что лучший способ сохранить накопленные преимущества – постоянное совершенствование имеющихся навыков и приобретение новых.

Именно японские компании с 60-х годов стали отслеживать в различных странах, даже в России, самые разнообразные и крупные, и мелкие достижения, вплоть до анализа научно-технических приспособлений в домашних хозяйствах, изучали практически всю литературу, выходящую в мире в разных сферах и на разных уровнях, создавали кружки качества, стимулировали мелкие внедрения. Практически вся страна и все японские компании были одержимы поиском эффективных новшеств. Далее, японские компании стали покупать лицензии на производство товаров и услуг и затем с конца 70-х годов сами стали торговать лицензиями.

Чем большим набором преимуществ обладает компания, тем меньше она рискует, ввязываясь в конкурентные баталии. Компании, занимающие сегодня лидирующие позиции на мировых рынках, долго и тщательно оттачивали свое оружие конкуренции. Они без сожаления избавлялись от менее действенных преимуществ (как, например, низкая оплата труда) в пользу более конкурентоспособных (всемирно известные торговые марки).

Одной из целей конкурентного сотрудничества и обратной стороной концепции бенчмаркинга является ограничение возможностей потенциальных соперников к исследованиям и разработкам. Например, в своих электронных войнах за потребителя управляющие японских компаний подвергли жестким атакам такой традиционный бизнес, как производство телевизоров и аудиоаппаратуры, но в то же время предлагали западным конкурентам свою помощь в производстве техники "следующего поколения" – видеомагнитофонов, портативных видеокамер и проигрывателей компакт-дисков. Идея заключалась в том, что западные конкуренты могут воспользоваться и ограничить расходы на разработки, что в большинстве случаев и происходило. Но компании, отказавшиеся от планировавшихся исследований и разработок, не являются серьезными соперниками в борьбе за рынки новых товаров.

Сотрудничество также может быть использовано для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов. Так, совместные предприятия "Мазда" с компаниями "Дженерал Моторс" и "Форд" дали японским производителям уникальный шанс ознакомиться с достижениями американских автомобилестроителей в области снижения затрат производства, повышения качества и новых технологий. Кроме того, японцы получили информацию о практикуемых "Форд" и "Дженерал Моторс" методах конкуренции (когда американцы вступают в борьбу и в какой ситуации они остаются в стороне). Но верно и обратное – "Форд" и "Дженерал Моторс" получили доступ к опыту партнера-соперника.

Автор делает **выводы** о том, что концепция бенчмаркинга весьма актуальна для российских компаний. В условиях глобализации рыночных отношений российским компаниям необходимо искать новые пути для поиска конкурентных преимуществ, чтобы защищать свои позиции на уже занятых рынках и выходить на международные рынки, а стратегия бенчмаркинга может создать благоприятные условия для достижения подобных целей. В данном контексте стратегия, основанная на концепции бенчмаркинга, является удачной

возможностью снизить издержки по разработке конкурентных преимуществ и позволить компании двигаться дальше на основе информации, полученной легальным способом. Следует помнить, что актуальной может стать любая информация, и профессионализм менеджера в такой ситуации проявляется в умении вовремя выявить и грамотно использовать именно те данные, которые позволят компании выиграть новые конкурентные преимущества или помогут лишить соперников их конкурентных преимуществ. При этом следует иметь в виду тот факт, что скорость обмена и обновления информации постоянно растет.

Кроме того, бенчмаркинг не должен быть ограничен только процессами производства и бизнеса, так как нацелен на выведение на рынок продуктов высокого качества. Только в случае привнесения в деятельность компании самых передовых технологий, техники, методов организации производства и сбыта, маркетинговых коммуникаций и управления отношений с потребителями можно получить значительные конкурентные преимущества. Бенчмаркинг и раньше применялся для изучения конкурирующих компаний и продуктов, но только в последние годы стал информационным стратегическим процессом, более утонченным и более ценным в процессе улучшения организации. Бенчмаркинг обладает особой маркетинговой ценностью для российских компаний так как:

- дает возможность компании ставить сложные и в то же время реалистичные цели, подводить научную основу для прогнозирования будущих тенденций развития,
- дает возможность компании перенимать самый передовой опыт, анализировать его, учиться у самых лучших компаний, чтобы стать более конкурентоспособной,
- обеспечивает компанию информацией о том, как стать лучше,
- позволяет искать слабые места в деятельности компаний и определять собственный потенциал,
- обеспечивать сравнение производственных процессов с лучшими аналогичными процессами в данной отрасли и другими отраслями для определения наилучших результатов работы, а также сравнение продуктов и услуг, различных типов оборудования,
- предлагает пути внедрения выбранных наилучших методов и приемов работы,
- способствует выполнению и превышению ожиданий клиентов и потребителей.

Таким образом, на современном этапе развития международных экономических отношений для успешного поиска конкурентных преимуществ необходима четкая взаимная увязка бенчмаркинга и стратегии управления общим усовершенствованием, или управлением общим качеством деятельности всех звеньев организации. Проводимые улучшения должны быть непрерывными, систематическими, соответствовать темпам развития мировых и национальных рынков, охватывать все составляющие части работы компании, в первую очередь бизнес-процессы, оборудование, процессы производства и сбыта, товары и услуги, что весьма важно для российских фирм в условиях глобализации.

По теме диссертации автором опубликовано 5 научных работ общим объемом 6,7 п.л., в том числе одна статья – в журнале, включенном в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определенный ВАК:

1. Градобоев В. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования // Человек и труд. 2006. № 12. – 0,3 п.л.
2. Градобоев В. Роль информации в системе стратегического планирования бенчмаркинга зарубежных компаний // Современные тенденции развития международных экономических отношений: сборник научных работ / Под ред. Касаткиной Е.А., Демихова В.Ю. – М.: МАКС Пресс, 2005. – 1 п.л.
3. Градобоев В. Зарубежный опыт и российская практика стратегии бенчмаркинга. – М.: МАКС Пресс, 2005. – 4 п.л.
4. Градобоев В. Роль информационного фактора стратегии бенчмаркинга в повышении конкурентоспособности зарубежных компаний // Мировая экономика: современные тенденции развития: сборник научных работ / Под ред. Касаткиной Е.А., Градобоева К.В. – М.: МАКС Пресс, 2005. – 0,9 п.л.
5. Градобоев В. Бенчмаркинг как источник конкурентных преимуществ // Новые тенденции в мировой экономике: сборник научных работ / Под ред. Касаткиной Е.А., Градобоева К.В. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 0,5 п.л.