

ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ БЕНЧМАРКИНГА

Нуштаев А.И., аспирант ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

В статье приведены результаты ретроспективного анализа развития бенчмаркинга в Российской Федерации и за рубежом, исследовано современное состояние бенчмаркинга в нашей стране и странах Западной Европы, по опыту стран с развитой экономикой систематизированы инновационные направления развития бенчмаркинга, выявлены основные негативные факторы, препятствующие его более широкому распространению в России.

Ключевые слова: бенчмаркинг, менеджмент, качество, система, инновация, опыт, Европа, Россия.

UDC 65.012.66

ORGANIZATION OF BENCHMARKING: EXPERIENCE FROM RUSSIA AND ABROAD

Nushtaev A.I., post-graduate student at FSUE «STANDARTINFORM»

The article reveals results of retrospective analysis of the benchmarking development in the Russian Federation and abroad as well as researches modern state of benchmarking in our country and countries of Western Europe. The article classifies innovative directions of benchmarking development basing on the experience of countries with developed economies and considers main negative factors inhibiting its wider spread in Russia.

Keywords: benchmarking, management, quality, system, innovation, experience, Europe, Russia.

В последние годы бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же или более высоких показателей. Родоначальники бенчмаркинга – япон-

ские компании – вложили инвестиции в разработку новых технологий (информационных, телекоммуникационных), добились превосходства как по разнообразию, так и по качеству продукции. Многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптивные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. С конца 1970-х годов бенчмаркинг активно используется в странах Запада. Здесь классическими примерами являются компании Xerox и Ford. Первая, найдя слабое звено в своей логистике, взяла на вооружение опыт компании L.L. Bean, представителя рынка спортивных товаров.

Компания Ford для изучения передового опыта в области организации автомобилестроения направила своих представителей в Японию. В результате удалось обеспечить снижение себестоимости модели и закрепление высокого уровня качества еще на стадии разработки. Бенчмаркинг показал высокую стоимость сборочных процессов по сравнению с конкурентами. Разработка и практическая реализация основных рекомендаций по сборке стали возможны благодаря оценке качества деятельности на самом предприятии и его коренном улучшении на основе изменения корпоративной культуры. В настоящее время на повестке дня – переход от технологии гонки за лидером в классе к увеличению разрыва между Ford и другими конкурентами. Объектами для сравнения становятся технологии и методы управления за пределами автомобильной индустрии.

Роль оценки системы менеджмента качества продемонстрировала компания General Motors (GM). Открытие взаимосвязи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х годах два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качеством. Отчет об исследовании, проведенном GM и партнерами, вышел в свет в 1984 г. Аналогичные результаты стали доступными для широкого пользователя лишь в 1998 г. Такое опережение в знаниях предоставило GM определенные преимущества перед конкурентами. Они

смогли усовершенствовать собственные системы управления качеством таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов [1].

Другим примером активного изучения ошибок конкурентов и изучения опыта компаний даже не из смежной отрасли является компания Nokia, которая тщательно изучила опыт компании Hewlett – Packard. Это позволило ей создать эргономичные сотовые аппараты, которые не следуют моде, а формируют ее, быстро подстраиваясь под требования рынка, учитывая последние его тенденции и веяния дизайнерской мысли.

В качестве инновационных требований и направлений развития бенчмаркинга можно указать следующие:

1) отказ от общепринятой в отрасли идеологии, а источники новых идей определить в деятельности компаний других отраслей. Например, крупнейшие японские компании в борьбе за потребителя на рынке телевизоров и аудиотехники предлагали западным конкурентам свою помощь в производстве техники «следующего поколения», тем самым конкуренты ограничивали расходы на разработку новых своих моделей, что было выгодно японским фирмам [2];

2) информационный обмен и кооперация в области бенчмаркинга, в частности, создание сайта (международный банк данных), на котором возможен обмен эффективными технологиями по организации бизнеса, это ресурс <http://www3.best-in-class.com/gbc> (членами данной ассоциации являются Bank of America, BP, DuPont, Johnson & Johnson Healthcare System, Kraft, Nationwide Insurance, Openwave, Swift & Company, The Coca-Cola Company и др.) [3];

3) совершенствование Интернет-технологий продаж в рамках TIMES – Transactions, Information, Marketing Entertainment, Selling end buying (транзакции, информация, маркетинг, сфера развлечений, продажа и покупка) [4];

4) выбор компаний-эталонов представляет собой фактор риска при неправильном задании ориентиров, поэтому возможные варианты оцениваются в соответствии с таблицей 1 [5];

Таблица 1

Варианты оценки доступности и методов получения информации

Предприятия - лидеры	Доступ к информации	Метод получения информации	Необходимость адаптации
Конкуренты	Доступ к информации ограничен	Использование открытых источников, обмен опытом	Низкая (если бенчмаркинг проводится в зоне, выступающей объектом конкуренции)
Партнеры (заказчики, поставщики)	Доступ к информации возможен	Использование открытых источников, обмен опытом в рамках конференций, семинаров	Средняя (заказчик: отрасль – та же; поставщик – отрасль может отличаться, однако этап производства, предыдущий тому, который выполняет заказчик)
Предприятия другой сферы бизнеса	Доступ к информации ограничен	Использование открытых источников информации, обмен опытом в рамках конференций, семинаров, организация практического обучения	Высокая (необходимо принимать во внимание отличия отрасли, способы организации производства и т.д.)

5) в «золотой лихорадке» цифровой техники богатеют не только производители вычислительной техники, но и легионы консультантов, веб-дизайнеров, что применительно к бенчмаркингу выступает в виде консалтинговых компаний, готовых оказать услуги по профессиональному анализу конкурентов;

6) обеспечение конкурентоспособности, как отдельных предприятий, так и экономики России на основе анализа факторов, благодаря которым удастся достичь улучшения позиций национальной экономики [6].

Анализ индекса конкурентоспособности Российской Федерации представлен в экономике и требует изучения опыта европейских государств – лидеров на рынке (см. таблицу 2).

Динамика индекса глобальной конкурентоспособности
Российской Федерации и его компонентов

Показатель	Индекс GCI				Динамика GCI 2011- 2012 / 2009-2010	Место в рейтинге	
	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012		2010- 2011	2011- 2012
Рейтинг конкурентоспособности экономики России	51	63	63	66	-15	63-е	66-е
<i>Базовые требования</i>	4,5	4,4	4,5	4,6	0,1	65	63
1. Качество институтов	3,3	3,2	3,2	3,1	-0,2	118	128
2. Инфраструктура	3,7	3,6	4,5	4,5	0,8	47	48
3. Макроэкономическое окружение	5,6	5,2	4,5	5,2	-0,4	79	44
4. Здоровье и базовое образование	5,6	5,6	5,9	5,7	0,1	53	68
<i>Катализаторы эффективности</i>	4,3	4,2	4,2	4,2	-0,1	53	55
5. Высшее и профессиональное образование	4,4	4,3	4,6	4,5	0,1	50	52
6. Эффективность товарного рынка	3,9	3,7	3,6	3,6	-0,3	123	128
7. Развитость финансового рынка	3,6	3,3	3,2	3,2	-0,4	125	127
8. Технологическая готовность	3,4	3,4	3,6	3,2	0,3	69	68
9. Размер рынка	5,7	5,8	5,7	5,7	0	8	8
<i>Инновации и совершенствование</i>	3,6	3,5	3,4	3,2	-0,4	80	97
10. Развитость бизнеса	3,7	3,6	3,5	3,5	-0,4	101	114
11. Инновации	3,4	3,4	3,2	3,1	-0,3	57	71

Изменение индекса конкурентоспособности Российской Федерации за 2008-2011 гг. показывает наличие отрицательной динамики в развитии государства. Так, за последние 4 года страна уступила 15 позиций и находится сегодня на 66-м месте. Если в 2008 г. по конкурентоспособности РФ была сопоставима с Италией, Индией и Польшей, то в 2011 г. – лишь с Латвией, Вьетнамом, Перу и Колумбией.

Кроме того, имеет место ухудшение позиций большинства компонентов. Причиной тому является наличие застойных явлений на товарных рын-

ках (минус пять позиций) и нестабильность финансового рынка (минус 2 места) в условиях турбулентности мировой экономики.

В условия глобальной конкуренции весьма тревожным представляется резкое уменьшение субиндекса «Инновации и совершенствование» (падение на 17 позиций), что объясняется недостаточностью развитости бизнеса (114-е место и падение на 13 позиций).

Представленные данные свидетельствуют о том, что даже небольшое снижение или сохранение значение индекса на прежнем уровне отбрасывает экономику назад в отношении конкурентоспособности. Это подтверждает возрастание темпов конкурентоспособности между странами на рынках, необходимость активизации инновационных процессов стране в целом и на конкретных предприятиях – в частности.

Международный центр бенчмаркинга (International Benchmarking Clearinghouse, IBC) разработал Кодекс бенчмаркинга (Benchmarking Code of Conduct), основными положениями являются:

- законность;
- обмен на взаимовыгодных условиях;
- конфиденциальность полученной информации;
- целевое использование информации;
- ограниченность лиц, вовлеченных в процесс бенчмаркинга.

Условия и инфраструктуру для бенчмаркинга среди европейских компаний создает Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM). Фонд занимается накоплением и систематизацией информации о передовом опыте участников и предлагает несколько видов бенчмаркинг-активности для европейских организаций (www.efqm.org):

- дни актуальных вопросов;
- группы эталонного сопоставления;
- исследовательские консорциумы;
- посещение лучших компаний;

- публикация отчетов о деятельности лучших компаний;
- база данных лучшей бизнес – практики.

Существующая в настоящее время в России инфраструктура совершенствования не обеспечивает, к сожалению, необходимых условий для организации бенчмаркиговых проектов. Важным стратегическим направлением для развития бенчмаркинга в России представляется формирование базы данных лучшей деловой практики на базе национальной и региональной премий в области качества [7].

В России также стали появляться фирмы, исповедующие принципы бенчмаркинга. Так, в результате конкурентного бенчмаркинга в свое время появилась марка пива «Три богатыря». Уровень цены на эту марку «подсмотрели» у активно продаваемых марок «Ярпиво» и «Клинское».

Западный опыт в рамках конкурентного бенчмаркинга перенимают такие фирмы, как «Невская косметика» (изучает опыт L'Oreal, Procter & Gamble, Henkel) [8]. К внутреннему бенчмаркингу зачастую 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, конференций и семинаров.

Процедура бенчмаркинга предусматривает согласие фирм на изучение их передового опыта. При этом оговариваются тип и объем информации, подлежащей передаче и сохранению коммерческой тайны.

Существует ряд факторов, которые препятствуют более широкому применению бенчмаркинга в России. Среди них нежелание предпринимателей сотрудничать между собой и раскрывать конфиденциальную информацию; расходы на осуществление бенчмаркинга; отсутствие культуры применения бенчмаркинга и опыта использования данной бизнес – технологии на отечественном рынке (см. таблицу 3) [9].

**Факторы, препятствующие развитию бенчмаркинга
на российском рынке**

Наименование фактора	Доля предприятий, указавших этот фактор, %
Боязнь утечки конфиденциальной информации	80
Отсутствие информации о данной бизнес-технологии и инструментария ее проведения	60
Отсутствие данных для сравнения	55
Отсутствие партнеров по бенчмаркингу	40
Высокие затраты	35

Активное внедрение инновационных идей в бизнес обеспечивает заметный рывок в его развитии, затрагивая смежные области, связанные с ним, например, гостиничный бизнес и туризм, аренда автомобилей, авиационные перевозки и туризм и т.д. Некоторые инновационные бизнес-модели представлены в таблице 4 [10].

Таблица 4

Примеры инновационных бизнес-моделей

Отрасль	Новая бизнес-модель	Компания-новатор, дата внедрения
Розничная торговля (США)	Продажи через Интернет (книги, аудионосители)	Amazon.com 06.1995 г.
Прокат автомобилей (США)	Фокус на группы потребителей, сети офисов (не только аэропорт)	Rent- a-Car 1957 г.
Компьютерный бизнес (США)	Продажа компьютеров напрямую клиенту	Dell, 1983 г.
Розничное брокерское обслуживание (США)	Обслуживание через Интернет	Aufhanser & Co/ 1994 E-trade 1996 г.
Банковский сектор (Великобритания)	Прямое банковское обслуживание по телефону; компьютерное обслуживание; обслуживание через Интернет	First Direct 10/1984 г. 05/1996 г. 06/1997 г.
Авиаперевозки (Европа)	Авиакомпании предлагают бюджетные перевозки (без дополнительного сервиса)	Ryanair – 1991 г. easyJet – 11/1995 г.
Розничные продажи через супермаркеты (Великобритания)	Доставка продуктов питания на дом Торговля через Интернет	Foodferry Co, Teleshop, London – 1990 г. Tesco direct, 1998 г.

Отрасль web-разработок – это самая открытая для копирования передового опыта бенчмаркинга сфера бизнеса. Скорость распространения и клонирования инноваций здесь может измеряться часами [11]. Изучая сайты лидеров в отрасли, компания может постоянно поддерживать высокий уровень обслуживания своих клиентов.

Продвижение сайтов компаний тесно связано с растущими объемами операций в среде мобильной торговли. По прогнозам американского агентства по исследованию рынка Forrester Research, мобильная торговля в США к 2016 г. достигнет 31 млрд. долл., что составил 7% от всей сферы электронной коммерции и 1% от всей сферы розничных продаж [12].

Рассматривая процессы бума продаж в электронной торговле, следует обратить особое внимание на состояние электронной коммерции (e-commerce) сектора B2C в Западной Европе. При анализе за основу взят отчет Western Europe B2C E-Commerce Report 2011 немецкой компании Aarkstore Enterprise, в котором приводятся самые последние данные, свидетельствующие о тенденциях, доходах, доле рынка, продуктах, клиентах и конкурентах на рынках электронной коммерции в Великобритании, Франции, Испании, Италии, Нидерландах и Бельгии [13]. Так, в Великобритании – крупнейшем европейском рынке электронной коммерции B2C – в 2010 году более 70% всех домохозяйств имели доступ в Интернет, а в январе 2011 года почти 90% посещали веб-сайты магазинов. Доход от электронной коммерции B2C вырос в 2010 году приблизительно на 10% по сравнению с 2009 годом. При этом Amazon был веб-сайтом B2C коммерции, который генерировал наибольший трафик. Ожидается, что до 2013 года покупки, например, с помощью мобильных телефонов увеличатся более чем вдвое. Прогнозируемый рост мобильной торговли произойдет благодаря новым технологиям и растущему проникновению смартфонов и другой техники.

Отчет свидетельствует также об увеличении дохода от электронной коммерции во Франции в 2010 году более чем на 20% по сравнению с предыдущим годом (количество онлайн-покупателей увеличилось за год на

12%). В 2010 году более четверти всех граждан Франции заказывало одежду и спортивные товары в режиме он-лайн.

PPR – ведущая французская компания электронной торговли B2C – выручила в 2010 году 2,3 млрд. евро от электронных продаж в секторе B2C (прирост составляет 21% по сравнению с аналогичным периодом 2009 года). Однако в мобильной коммерции только приблизительно 10% всех владельцев мобильных телефонов во Франции воспользовались для покупки этой услугой в апреле 2010 года, что меньше, чем в Великобритании и Германии за этот же период. В Бельгии товары для дома и одежда были самыми популярными категориями онлайн-покупок. La Redoute и 3 Suisses стали ведущими ритейлерами электронной коммерции B2C. Однако менее 5% всех бельгийцев использовали свои мобильные телефоны для доступа в Интернет, что ниже средней величины в ЕС. В Нидерландах в 2010 году количество онлайн-покупателей возросло на 7% по сравнению с 2009 годом, достигнув более 9 миллионов, что объясняется количеством Интернет – пользователей в Нидерландах, которое достигло 15 миллионов в 2010 году, что составляет 90% общей численности населения.

Отчет также свидетельствует о том, что в Испании большинство онлайн-покупок было сделано на веб-сайтах непосредственных производителей или онлайн-торговцев. Однако менее 25% всех испанцев делали заказы он-лайн, что меньше, чем в среднем по ЕС. El Corte Ingles был ведущим игроком B2C E-commerce в Испании по количеству уникальных ежемесячных посетителей в мае 2011 года, за ним следуют Privalia.com, Carrefour, Casa del Libro, Zara, La Redoute и Venca.

Таким образом, новации и технологии в области электронной коммерции являют собой необъятное поле для деятельности специалистов по маркетингу для дальнейшего совершенствования технологий продаж, позиционирования новых продуктов и услуг на рынках.

Литература

1. Ватсон Г. Бенчмаркинг в примерах // Деловое совершенство. 2006, № 8. – С. 28-32.
2. Штейн О.И. Бенчмаркинг как конкурентная стратегия: зарубежный опыт / Вестник Сев. НТУ. Серия Економіка і фінанси. – Севастополь, 2011. – С. 241-247.
3. Бенчмаркинговые технологии, или законный обмен секретами. [http://www.inov-trade.msk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13:-8-2006&catid=4:2010-12-20-20-22-49&Itemid=17].
4. Райт Р. В2В-маркетинг: пошаговое руководство. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 624 с.
5. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности инновационного проекта. [<http://www.beintrend.ru/2011-09-02-13-53-53>].
6. Капреева Е.Г. Сравнительная характеристика элементов конкурентоспособности России: базовые требования и инновационная составляющая // Вестник СГСЭУ, 2011. – № 5. – С. 90-94.
7. Маслов Д. Бенчмаркинг новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России. [Электрон. ресурс]: <http://www.alexagroup.ru/articles/benchmarking/31-slaemaie>.
8. Горелова А.А. Бенчмаркинг. Конкуренция или сотрудничество? // Вестник НУ им. Н.И.Лобачевского, 2004. – № 2.
9. Бенчмаркинговые технологии, или законный обмен секретами. [Электрон. ресурс]: http://www.inov-trade.msk.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13:-8-2006&catid=4:2010-12-20-20-22-49&Itemid=17.
10. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Система безболезненных инноваций. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2010. – 298 с.
11. Интернет – маркетинг на 100% / Под ред. С.Сухова. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
12. Обзор. [Электрон. ресурс]: <http://www.smart-payments.info/news/403.html>.
13. Обзор. Положительная тенденция развития электронной коммерции В2С в Западной Европе [Электрон. ресурс]: <http://www.smart-payments.info/publication-one/57.html>.