

Бенчмаркинг — менеджмент или шпионаж?

Бенчмаркинг — это новое модное слово в управленческих кругах. У нас к этому понятию относятся пока еще настороженно, опасаясь, что понятием бенчмаркинга прикрывается промышленная разведка. На самом деле, бенчмаркинг не был изобретен вчера или сегодня, а был с нами еще с тех пор как вон у той семьи из дома напротив дела пошли гораздо лучше, чем у всех нас. Новизну в это понятие внесли дорогие бизнес-консультанты, нанимаемые фирмами всех форм и размеров для того, чтобы они объяснили, как сделать так, чтобы их доходы не отставали от доходов той же семьи напротив.

Существует огромное количество трактовок понятия бенчмаркинга. Одни считают его продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие — программой по улучшению качества, другие же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Однако существует общий знаменатель, к которому можно привести различные определения бенчмаркинга. Записав его в простой и ясной форме, мы пришли к следующему определению: **БЕНЧМАРКИНГ — это процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса.**

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

Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

Практическое применение бенчмаркинга

Применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

1. Понимание деталей собственных бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

Отсюда выделяют виды бенчмаркинга. Приведем здесь лишь некоторые:

- *внутренний* — сравнение работы подразделений компании;
- *конкурентный* — сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам;
- *общий* — сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам;
- *функциональный* — сравнение по функциям (продажи, закупки и т. д.).

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

Бенчмаркинг представляет собой искусство выявлять то, что другие фирмы делают лучше, а также изучение их методов работы. Может показаться, что речь идет о банальном шпионаже, однако все, о чем будет говориться, соответствует этике ведения бизнеса. В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности вашей организации.

Фактически бенчмаркинг — это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов. Для понимания методов бенчмаркинга необходимо определить его связь со стратегическим планированием.

Чтобы отбирать направления деятельности, размещать ресурсы и искать связи между направлениями своей деятельности, компания должна понимать стратегические особенности своей отрасли. Поэтому *отраслевой анализ — первая ступень в разработке стратегии*. Он включает в себя изучение степени и характера конкуренции, моделей поведения клиентов и их покупательной способности, моделей поведения поставщиков, барьеры входа в отрасль, угрозы замены продуктов и услуг, а также другие особенности. Отраслевой анализ дает материал для расчета потенциала прибыли в среднем по отрасли и помогает выявить причины превосходства некоторых компаний по сравнению с другими.

Начиная отраслевой анализ, необходимо ответить на вопросы о том, насколько прибыльной является отрасль сейчас и каковы ее перспективы в ближайшем будущем, каковы ключевые факторы успеха. Рынок сегментируется по наиболее прибыльным секторам, потом выделяются факторы успеха (это может быть система продаж, низкая цена и др.). Затем определяется, каким образом ключевые из них отличаются друг от друга по влиянию на прибыльность.

Следующий этап — это **анализ конкуренции**. В первую очередь должно быть проанализировано, какое внимание конкурент уделяет вашим направлениям бизнеса, то есть какой объем ресурсов он затратит на развитие данных направлений. Здесь необходимо понять общую финансовую силу конкурента и соотношения его приоритетов в области вашей с ним конкуренции.

Например, снижение цены, имеющее целью увеличить долю присутствия на рынке, будет эффективным оружием в борьбе с финансово слабым конкурентом, но та же самая стратегия потерпит фиаско, если конкурент финансово стабилен и вы придерживаетесь схожих приоритетных направлений. Ваш конкурент также снизит цены, чтобы ваша компания не увеличила свою долю на рынке, и в конце концов вы оба проиграете.

Важно понять, как конкурент распределяет свои ресурсы. Иными словами, с чем он приходит на рынок (продукты, цены, система продаж и доставки, маркетинговые усилия, система обслуживания клиентов), а также уровень его затрат. Не забудьте отметить еще один немаловажный фактор — усилия конкурента в области исследований и разработок, которые способны изменить себестоимость его продукции и затраты на маркетинг через определенный промежуток времени.

После того как вы разобрались с наиболее прибыльными сегментами рынка и оценили свои конкурентные преимущества, необходимо выбрать объект для «подражания». Для

достижения наиболее эффективного результата в бенчмаркинге специалисты рекомендуют не только найти такие предприятия и накапливать информацию об их деятельности, прогрессивных управленческих решениях, но и установить контакты с ними. После того как информация собрана и классифицирована, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат. Ну а потом разрабатывается план. Цель его очевидна: добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Определившись с отраслевым анализом и анализом конкурентов, приступайте к разработке стратегии. Фактически вы должны ответить на вопрос, как ваша компания может обойти конкурентов, используя ключевые факторы успеха в разрезе различных функциональных направлений: расширения производства, внедрения новых продуктов и услуг, изменения ценообразования, продаж и доставки, маркетинга, персонала, технологий и т. д.

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов.

Джейсон Грейсон-младший (Jason Grason Jr.), глава International Benchmarking Clearinghouse, так определил причины сегодняшней популярности бенчмаркетинга:

1. Глобальная конкуренция

Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Вознаграждение за качество

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

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий

Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Шпионить за конкурентами?

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов: конкурирующие компании и так следят за каждым движением друг друга. В этом случае долго не размышляют, полезен данный опыт или нет. Если конкурент отбирает у вас долю рынка, значит, у него наверняка что-то работает лучше. Поэтому компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

Однако доскональное изучение конкурентов — чрезвычайно сложная задача. Например, вы узнали, что конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху — удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще?

Теоретически возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами (например, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций), но на практике это случается редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетингологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

На первый взгляд, бенчмаркинг и промышленный шпионаж — это одно и то же. На самом деле разница между двумя этими методами принципиальная. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Xerox, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fujii. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда и т. д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Xerox.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Сергей Пегасов, журнал "Экономика"