



Иван ДАНИЛОВ
Светлана МИХАЙЛОВА
Татьяна ДАНИЛОВА

БЕНЧМАРКИНГ —

ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В современном мире конкуренция приобретает глобальный характер, и основной целью большинства компаний становится достижение мировых стандартов. На наш взгляд, бенчмаркинг — один из лучших методов для установления соответствия целей компании требованиям мирового рынка.

Концепция бенчмаркинга зародилась в конце 50-х годов, когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. В Японии понятие «бенчмаркинг» соотносится со словом «*dantotsu*», означая «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим (лидером)».

Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Сегодня существуют различные определения понятия «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (*Global Benchmarking Network*) д-р Роберт К. Кэмп считает: «Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» [1]. Исполнительный директор компании *AlliedSignal* Лоуренс Боссида под бенчмаркингом понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне [2]. Профессор Норвежского университета науки и технологии Бьерн Андерсен отмечает, что перевод английского термина «*benchmarking*» буквально означает «каменная скамейка» и приводит следующий пример. Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них положена третья плита.

Получилась каменная скамейка. Данная идея — сравнение с неким эталоном — нашла широкое применение в экономике. Б. Андерсен дает наиболее полное, по нашему мнению, определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [3]. Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг — изучение и внедрение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций, путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации [4].

Конечно, сравнение результатов деятельности компании с результатами основных конкурентов — идея не новая. Сбор информации о деятельности конкурентов — функция оперативного маркетинга. Однако бенчмаркинг — более эффективный метод, чем просто сбор информации. Этот инструмент позволяет выявлять возможности самосовершенствования, определять объекты совершенствования и стимулировать непрерывность данного процесса в целях повышения конкурентоспособности компании.

Целенаправленное использование бенчмаркинга началось в 1979 г. в корпорации *Xerox*. Тогда конкурирующие фирмы предложили потребителям аналогичные по качеству товары

БЕНЧМАРКИНГ — ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

по более низким ценам. Это послужило причиной начала выполнения корпорацией *Xerox* проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», направленного на анализ затрат, а также качества собственных продуктов по сравнению с японскими аналогами. Проект имел большой успех. С тех пор бенчмаркинг является частью бизнес-стратегии *Xerox*.

Со временем бенчмаркинг доказал свою состоятельность в производственной сфере. Его философия используется во многих фирмах, в том числе в *Kodak*, *DuPont*, *Motorola*, *IBM*, *Ford Motor*, *General Electric*, *Shell*. Технология бенчмаркинга активно используется в интернете для достижения конкурентного преимущества перед сайтами-лидерами.

Заметим, что бенчмаркинг — неотъемлемая часть проектов популярной сегодня методики планомерного повышения рентабельности производства «Шесть сигм». Компании уровня «Шесть сигм» рассматривают бенчмаркинг как важнейший инструмент и пользуются им как полезным средством на пути к достижению «Шести сигм».

Бенчмаркинг успешно используют и в общественном, и в частном секторах сферы услуг. Так, правительственные учреждения, больницы и университеты начали применять его основные постулаты для улучшения своих процессов и систем.

На практике наиболее часто применяются различные виды бенчмаркинга, которые можно классифицировать в зависимости от того, с кем проводится сравнение и что сравнивается (схема).

Единой методики выполнения бенчмаркинга не существует. Число шагов бенчмаркинга бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы, например, в компании *IBM* таких этапов 15. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с

помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация (рисунок).

В Японии и США программы бенчмаркинга носят открытый характер. Они развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. В Европе популярность бенчмаркинга, на наш взгляд, весьма умеренна.

В России философия бенчмаркинга не нашла большого числа последователей. До сих пор термин «бенчмаркинг» не имеет однозначного перевода на русский язык. Отечественные специалисты сходятся во мнении, что в общем смысле *benchmarking* — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами.

В России отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться с 1996 г. в работах Г.Л. Багнева, А.К. Казанцева, И.А. Аренкова. В последние годы по данной проблеме стали публиковаться переводы трудов зарубежных ученых и практиков, появляются оригинальные разработки российских исследователей. Тем не менее, публикаций по бенчмаркингу немного. Применение этого инструмента в российских компаниях тоже имеет незначительные масштабы. В качестве положительного примера можно привести маркетинговые проекты таких ведущих компаний, как РНК «Лукойл», РАО «ЕЭС России», Газпром, ЮКОС, АвтоЗИЛ. Использование системы бенчмаркинга в российском бизнесе позво-





ляет за счет оценки передового опыта ведущих фирм и компаний совершенствовать собственные характеристики, внедрять инновационные технологии, создавать ценности в работе с клиентами, повышать культуру предпринимательства. Идея бенчмаркинга находит отклик и среди региональных предпринимателей. Так, в Чувашской Республике в ОАО «Завод электроники и механики» инициатором внедрения бенчмаркинга стал генеральный директор С. Ляпунов. Внедрение проходило тяжело: при обучении персонала завода приходилось объяснять, зачем это нужно. Сейчас процесс налажен достаточно четко: сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения предприятия.

■ Таким образом, бенчмаркинг — это не только передовая технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция, предполагающая развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, — сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике.

Бенчмаркинг способен приносить существенную пользу компаниям любого размера, начиная с малых предприятий и кончая транснациональными корпорациями. Благодаря бенчмаркингу им удастся повысить эффективность работы, что ведет к сокращению отходов производства и переделок готовой продукции, к устранению многих проблем с качеством. Бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет

понять, как работают передовые компании, и добиться таких же или более высоких результатов. Как видно, ценность этого инструмента состоит не столько в том, что отпадает необходимость «изобретать велосипед», сколько в том, что внимательное изучение достижений и ошибок других позволяет сделать собственную модель велосипеда. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Robert C. Camp.** Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. — ASQC Quality Press, 1989.
2. **Хэрри М., Шредер Р.** 6 SIGMA. — М.: ЭКСМО, 2003. — 464 с.
3. **Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
4. **Голубева Т.Г., Елисеев О.Н.** Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией // Качество. Инновации. Образование. — 2002. — № 1. — С. 60—62.

Иван Петрович ДАНИЛОВ —

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой сертификации и менеджмента Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова;

Светлана Юрьевна МИХАЙЛОВА —

кандидат исторических наук, доцент Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова;

Татьяна Вячеславовна ДАНИЛОВА —

аспирант Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова