

И. Н. Гераскина

БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Работа представлена кафедрой экономики и управления на предприятии
Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва.
Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент Н. Н. Мелькина*

В статье рассмотрены сущность, основные виды, этапы бенчмаркинга применительно к практике работы одного из предприятий электротехнической отрасли региона.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-процесс, стратегия, конкуренция, партнерство, эталон, маркетинг, менеджмент.

I. Geras'kina

BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF MODERN MANAGEMENT

The essence, main types and stages of benchmarking as applied to the work of one of the electrical engineering enterprises of the region are considered in the article.

Key words: benchmarking, business-process, strategy, competition, partnership, standard, marketing, management.

Бенчмаркинг как направление современной экономики представляет собой слияние методов и технологий менеджмента и маркетинга и является одним из фундаментальных бизнес-процессов современной компании, позволяющих системно подходить к выявлению ключевых ориентиров ее развития и способствующих повышению эффективности корпоративного менеджмента. Выступая важнейшим структурным «технологическим звеном» в системе менеджмента, бенчмаркинг позволяет эффективно обнаруживать риски и возможности бизнеса и учитывать их при построении бизнес-стратегии фирмы в условиях турбулентной среды.

Впервые понятие бенчмаркинга сформулировал в начале 1980-х гг. Р. Кэмп, и оно не потеряло актуальности для корпоративного менеджмента и в настоящее время. По его словам: «Бенчмаркинг – это поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям» [1, с. 372]. Сегодня бенчмаркинг трактуют как способ оценки стратегий и целей работы организации в сравнении с первоклассными предпринимательскими организациями для определения своего места на конкурентном рынке. Иногда (например, во Франции) термин «бенчмаркинг» заменяют понятием «бенчмаркетинг», которое призвано подчеркнуть смысл бенчмаркинга в качестве

информационного (маркетингового) инструмента завоевания рынка.

По нашему мнению, бенчмаркинг способствует развитию критического отношения организации к существующим бизнес-процессам; активизирует процесс обучения в организации и создает мотивацию для перемен к лучшему; позволяет отыскать инновационные источники совершенствования и приемы труда; выявляет новые эталоны для измерения показателей бизнес-процессов. Иными словами, он является своего рода технологией изучения и применения успешных комплексных бизнес-решений с целью их использования в любом подразделении компании.

Сегодня не существует единой методики осуществления бенчмаркинга, но его базовые принципы повсюду одинаковы. Бенчмаркинг проводят как для определенного бизнес-процесса, так и для производственного процесса в виде самостоятельного проекта [2, с. 24]. При этом количество этапов может быть различным. Выделим четыре основных шага:

1. Определение проблемы и выбор показателей для сравнения.
2. Выбор объекта для сравнения и сбор информации.
3. Анализ информации.
4. Принятие решения.

Главная задача первого этапа состоит в формулировке проблемы, для решения которой организация обратилась к опыту других компаний. Требуется осмысление возникновения периодов разрывов и отставания от лидеров рынка, изучения и анализа преимущественных позиций этих организаций, а также возможности их адаптации при внедрении эффективных бизнес-решений в своей компании.

На втором этапе, определив непосредственно проблему, необходимо подобрать правильный объект для сравнения. Причем ответ на поставленный вопрос зависит от множества факторов. Например, на ОАО «Орбита» (предприятие электротехнической отрасли Республики Мордовия) была проанализирована организация процесса производства электронных компонентов у своих конкурентов. Оказалось, что среди российских предприятий ориентироваться следует на ОАО «Ангстрем» (г. Зеленоград), который в работе с топологическими нормами достиг уровня 0,5 мкм и старается внедрить 0,3 мкм. Оборудование на ОАО «Орбита», установленное более 10 лет назад, позволяет работать с топологическими нормами не менее 4 мкм. Ведущие же мировые производители (западные и восточные фирмы) уже освоили массово-поточную обработку пластин диаметром 300 мм, серийное производство микросхем достигло топологических норм 0,13 мкм. Некоторые зарубежные компании (Intel, Fujitsu, TSMC) уже приступили к опытно-экспериментальному производству интегральных схем с проектными нормами 0,09 мкм и планируют перейти на их серийный выпуск. «Samsung Semiconductor» выпускает опытные партии схем памяти по 0,18-микронной технологии. Поэтому, по нашему мнению, ориентация на выпуск микросхем с такими стандартами следует считать ключевым ориентиром в направлении технической политики ОАО «Орбита».

На наш взгляд, основными источниками информации для бенчмаркинга могут быть: 1) отраслевые выставки, конгрессы, семинары, ярмарки, консультанты из отраслевых НИИ; 2) профессиональные ассоциации, конференции, беседы с коллегами в неформаль-

ной обстановке; 3) исследования отрасли и конкурентов, опрос клиентов, сайты западных публичных компаний, где размещены годовые отчеты и другая информация для инвесторов.

Несколько лет назад в ОАО «Орбита» встала проблема повышения эффективности функционирования структуры управления предприятием. Для ее устранения было решено пригласить в качестве профессионального консультанта одну из региональных консалтинговых компаний. В результате проведенного исследования предложено модифицировать организационную структуру управления предприятием и создать группу стратегического маркетинга. В функции новой структурной единицы вошло: комплексное исследование рынка, сравнительный анализ продуктовых портфелей фирм-конкурентов, разработка технологической, инновационной и ценовой политики.

На третьем этапе бенчмаркинга осуществляется анализ полученной информации. Далее топ-менеджер, ответственный за проведение сравнительных исследований, выявляет причины отставания (разрыва) его компании от компании-эталона. Так, в случае с ОАО «Орбита» выяснилось, что, во-первых, на заводе «Ангстрем» персонал имеет более высокую квалификацию, что впоследствии сказывается на уровне конкурентоспособности продукции. Во-вторых, здесь применяется высокотехнологичное оборудование.

На последнем, четвертом этапе бенчмаркинга, зная причины отставания фирмы от компании-эталона, нужно понять, как ликвидировать сложившийся разрыв, и затем принять решение. Например, для ОАО «Орбита» актуально было бы привлечь более квалифицированных сотрудников, закупить более совершенное оборудование, наладить своевременную доставку комплектующих, детально проработать систему менеджмента качества и т. д.

Однако практика показывает, что простое копирование технологических достижений, системы управления, кадровой политики предприятий-конкурентов неприемлемо. Каждое предприятие, проводящее бенчмаркинг, должно понимать, что собранная информация может подтвердить бессмысленность

осуществления какого-либо запланированного проекта в силу выявленных ограничений в материальных, финансовых и трудовых ресурсах. Поэтому в конкретной ситуации может не оказаться высококвалифицированных инженеров или удаленность поставщика материалов не позволит вовремя доставить комплектующие от производителя, и в конечном итоге это негативно скажется на эффективности функционирования предприятия и организации его бизнес-процессов.

Необходимо также отметить еще один важный момент: в бенчмаркинге надо обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и их потенциальной выгодой. Существует несколько видов бенчмаркинга: конкурентный, общий, внутренний, стратегический, функциональный. Выбор того или иного вида зависит от предполагаемой к реализации стратегии фирмы и компетенции ее менеджмента.

Конкурентный бенчмаркинг следует применять, если топ-менеджер решил сравнить показатели работы своей фирмы с аналогичными показателями прямых конкурентов. Надо сказать, что отечественные компании чаще всего используют именно этот вид. Сбор информации о конкурентах можно поручить маркетологам-аналитикам, которые проанализируют продукцию конкурентов, их цены, бизнес-практику, проведут опрос потребителей, выяснят их мнение о товарах (услугах) конкурентов. На основе собранных данных можно будет сделать вывод, какие действия конкурентов привели к успеху. Иногда для изучения конкурентов прибегают к методам конкурентной разведки.

При проведении бенчмаркинга возможен и открытый, добровольный обмен информацией – например, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций, что престижно, повышает деловую репутацию и инвестиционную привлекательность компании и позволяет ей на разных уровнях лоббировать свои интересы. Кроме того, многие топ-менеджеры уверены, что если компания делится передовым опытом и знаниями, то при этом развивается и сама.

Общий бенчмаркинг – полезный опыт, перенимаемый у фирм, действующих в других отраслях (на Западе применяется довольно часто), в отличие от конкурентного, дает больше шансов договориться с какой-то фирмой о предоставлении информации и изучении ее делового опыта.

Иногда топ-менеджеру полезно обратить внимание на удачные бизнес-решения, реализованные в одном из структурных подразделений его компании, и распространить их на другие службы. Это называется внутренним бенчмаркингом, при котором можно сравнить эффективность работы отдела сбыта и отдела закупок, в холдингах – сопоставить одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) на разных предприятиях.

Стратегический бенчмаркинг проводят, когда управляющий решает освоить новые рынки или выпустить новый продукт [3, с. 12]. Во многих отраслях российской экономики, например в электротехнической, рынок до сих пор замкнутый, неструктурированный. Его анализ вряд ли позволит разработать долгосрочную стратегию деятельности компании. Вследствие этого с целью определения его стратегических приоритетов можно изучать аналогичные зрелые и структурированные рынки, сложившиеся в других странах.

К функциональному бенчмаркингу стоит обратиться, когда фирма желает сравнить эффективность выполнения определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и т. п.) с эффективностью аналогичных функций в других компаниях, причем необязательно в той же отрасли. Указанный вид бенчмаркинга применяют во всех сферах деятельности предприятия – в производстве, логистике, финансах, управлении персоналом, маркетинге и т. д.

Таким образом, системное понимание конкурента, которое обеспечивает бенчмаркинг, помогает точно оценить собственную позицию компании и тем самым эффективно взаимодействовать с потребителем, что обещает завоевание новых ниш на конкурентном рынке, получение большего дохода, достижение поставленных целей и т. д. Практика показыва-

Становление и функционирование советской судебной-правовой системы в Башкирской АССР (1919–1929 годы)

ет, что новые приемы ведения бизнеса чаще всего появляются не как откровение отдельных топ-менеджеров, отделов маркетинга или даже целой фирмы. Как правило, новации рождаются при системном анализе опыта многих компаний. Бенчмаркинг в качестве такого

рода системного анализа порождает новые продуктивные стратегии поведения субъекта хозяйствования на рынке, позволяет фирме систематически принимать инновационные решения, т. е. быть устойчиво конкурентоспособной.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Анн Х., Багиев Г. Л., Тарасевич В. М.* Маркетинг: Учеб. для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Питер, 2005. 718 с.
2. *Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш.* Бенчмаркинг для вузов: Учеб.-методич. пособие. М.: Университетская книга, Логос, 2006. 205 с.
3. *Маслов Д. С.* Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса // Управление компанией. 2005. № 1. С. 12–13.