

Елена Логинова, А. В. Кулагина, Н. А.
Воеводина, В. Б. Толберг

**Бенчмаркинг –
инструмент развития
конкурентных преимуществ**



**Н. А. Воеводина
В. Б. Толберг
Елена Юрьевна Логинова
А. В. Кулагина**

**Бенчмаркинг – инструмент развития
конкурентных преимуществ**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=152439*

Аннотация

Бенчмаркинг – это исследование и внедрение лучшего из опыта конкурентов и предприятий других сфер деятельности. Бенчмаркинг способствует повышению уровня конкурентоспособности фирмы, увеличению прибыли, качества предлагаемых товаров и услуг. В книге раскрываются понятия и виды бенчмаркинга, рассматриваются методы проведения исследований, оценка среды, разработка и внедрение бенчмаркинга на предприятии.

Книга предназначена для руководителей предприятий, руководителей отделов предприятия, преподавателей и студентов экономических специальностей.

Содержание

Глава 1. Что такое бенчмаркинг?	4
1.1. Бенчмаркинг: понятие, цели и задачи	4
1.2. Развитие и становление бенчмаркинга	9
1.3. Виды бенчмаркинга	14
1.4. Основные этапы процесса бенчмаркинга	16
1.5. Взаимосвязь бенчмаркинга и конкурентных преимуществ	22
Глава 2. Проведение конкурентной разведки	23
2.1. Цели и задачи проведения конкурентной разведки	23
2.2. Методы и принципы конкурентной разведки	26
2.3. Инструменты и технология конкурентной разведки	28
2.4. Промышленный шпионаж	30
Глава 3. Оценка среды при бенчмаркинге	33
3.1. Оценка степени лояльности и удовлетворенности клиентов	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б

Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ

Практическое пособие

Глава 1. Что такое бенчмаркинг?

1.1. Бенчмаркинг: понятие, цели и задачи

Переход России на новую систему хозяйствования, безусловно, затронул все стороны общественной, социально-экономической и культурной жизни населения, в особенности это касается предпринимательства. Основная масса руководителей советских предприятий знала о конкуренции лишь в общих чертах из учебников, вопросы повышения эффективности производства вообще никогда не поднимались (кроме повышения производительности труда для выполнения планов), об увеличении прибыли могли думать, как полагалось, лишь в буржуазных странах. Низкий интерес к делу обуславливался еще и тем, что предприятия не являлись собственностью руководителя.

Сегодня принципы управления, цели и способы достижения целей для частных предприятий кардинально поменялись, поэтому в условиях рынка руководство все чаще вынуждено формировать службу маркетинга для принятия грамотных и своевременных управленческих решений для повышения эффективности бизнеса. Службы маркетинга зачастую занимаются довольно разнообразной деятельностью, что обуславливается целями и характером работы. Как правило, это разработка тактики организации, поиск и формирование оптимальной, но мобильной товарной, ценовой, сбытовой политики, а также стратегическое планирование движения товара на рынке. Маркетинговая деятельность является одной из самых важных функций в сфере предпринимательства. С ее помощью обеспечиваются стабильная, конкурентоспособная работа и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы в рыночных условиях с учетом состояния внутренней и внешней сред. Маркетинговая деятельность опирается на проведенные маркетинговые исследования, так как на их основе осуществляется разработка стратегии и программы маркетинговых мероприятий, использование которых будет способствовать повышению производительности фирмы, максимальному удовлетворению нужд потребителя или клиента. Результаты маркетинговых исследований наиболее важны для руководства, а также принятия предпринимательских и маркетинговых решений, для устранения или снижения неопределенности внешних и внутренних условий поведения субъектов маркетинговой системы. Избежать риска практически невозможно, но можно предугадать, предотвратить или заранее смягчить неблагоприятные последствия. Минимум неопределенности – вот к чему нужно стремиться, ведь не зря же говорят: «Предупрежден – значит вооружен» Для снижения рисков и неопределенности необходимо найти спектр негативных возможных явлений, опасностей и проблемных ситуаций, с которыми организация может столкнуться в процессе маркетинговой деятельности. Таким образом, для эффективного построения работы организации руководству или фирме недостаточно иметь информацию лишь о внутренних особенностях состо-

яния фирмы и производственно-экономической деятельности, такой подход неактуален и не пройдет проверку временем. Современные успешные бизнесмены отдают предпочтение постоянному стратегическому планированию всей производственной, маркетинговой и коммерческой деятельности организации, при этом оперативное планирование не теряет своей значимости. Эффективность планирования на каждом этапе в значительной мере зависит от достоверной, репрезентативной маркетинговой информации. На практике оказалось, что в целом проводить анализ и делать выводы достаточно сложно, появилась необходимость разделения функций различных отделов и служб и формирования специализированной службы по организации маркетинговой деятельности, в компетенцию которой в первую очередь входят проведение маркетинговых исследований и разработка маркетинговых программ.

Развитие предпринимательства в России шло параллельно со значительными экономическими преобразованиями, что создавало благодатную почву для развития новых видов бизнеса и производства, использования новейших теорий, технологий и направлений развития маркетинга и менеджмента. Практика доказала, что классическое определение маркетинга, подразумевающее известные составляющие: Product, Price, Place, Promotion, далеко не исчерпывающее и вовсе не достаточно, так как не отражает взаимосвязи процессов взаимодействия всех субъектов рыночной системы. В последнее время появились и стали вводиться в практику другие направления современного маркетинга (маркетинг взаимодействия, стратегическая ориентация маркетинга и др.), одним из самых эффективных и популярных был и остается бенчмаркинг.

Термин «**бенчмаркинг**» – англоязычный, как и многие современные слова, относящиеся к бизнесу и экономике, – непривычен «русскому уху» и относительно недавно начал употребляться в России, он не имеет дословного перевода на русский язык. Термин «бенчмаркинг» происходит от слова benchmark, означающего отметку по какому-либо установленному критерию (например, отметку на указателе, запрещающую детям ростом ниже нее проходить на аттракцион). Можно сказать, что benchmark – это что-либо, имеющее определенное количество и качество, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими объектами. Бенчмаркинг является чаще всего систематической деятельностью, имеющей целью поиск, оценку путей решения поставленных задач, учебу на самых подходящих примерах, причем это никогда не привязывается к размеру, области бизнеса или географическому положению. **Бенчмаркинг** – это искусство нахождения или выявления того, что другие делают лучше всех, с последующим изучением, усовершенствованием и применением чужих методов работы. Обывателю может показаться, что ничего необычного или нового здесь нет, что речь идет о старых добрых, но осуждаемых методах (таких как шпионаж, копирование, подражание ведению бизнеса или технологии). И впрямь, хочешь не хочешь, а задумаешься, ведь предприниматели и организации всегда подвергались шпионажу, их «рецепты успеха» тщательно анализировались и изучались, а затем использовались другими. На Западе в конце 1960-х – начале 1970-х гг. некоторые предприятия стали выдвигать похожие теории, в основу которых было положено сравнение работы и производительности не столько предприятий-конкурентов (конечно, и их тоже), сколько передовых организаций (самых лучших, самых успешных, самых производительных) из своей и других отраслей. Предприниматели стали учиться находить, определять и нейтрализовывать различия в управлении предприятиями, которые снижали их собственную эффективность. Разработанные концепции и методы позволяли снижать издержки, повышать прибыль и оптимизировать динамику структуры и определение стратегии деятельности организации.

Бенчмаркинг (Benchmarking) в развитых странах давно отвоевал себе «место под солнцем» среди предпринимателей и управленцев, пользуется их симпатией и успешно применяется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизне-

сменов. Долгое время считалось, что родиной этого термина являются США. Конечно, не в современном виде, но бенчмаркинг использовался и раньше. В Японии benchmarking близок по смыслу к японскому слову dantotsu, означающему «усилие, беспокойство, забота лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». В Китае, говоря о бенчмаркинге, часто вспоминают правило китайского генерала Сун Тзу: «Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». На современном этапе использование бенчмаркинга благодаря главному принципу «от лучшего к лучшему» ведет к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы. Бенчмаркинг впервые применялся в 1972 г. по инициативе Института стратегического планирования Кембриджа (США). Исследовательская и консалтинговая организация PIMS, занимавшаяся изучением степени воздействия маркетинговых стратегий на прибыль, установила, что для того, чтобы выработать эффективное поведение в условиях конкуренции, необходимо знать опыт лучших предприятий, которые добились успеха в похожих условиях.

В 1979 г. известная крупная американская компания начала осуществление проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», чтобы провести полный анализ затрат и качества собственной продукции в сравнении с аналогичной японской фирмой. Проект оказался очень успешным, привлек много внимания. Бенчмаркинг после этого стал интенсивно распространяться среди специалистов в США и применяться в других организациях: «HP», «Dupont», «Motorola», «Chase». Нужно отметить, что бенчмаркинг не стоит на месте, а динамично развивается. Совокупность его знаний постоянно расширяется и стремительно растет, поэтому трудно подобрать ему точную характеристику.

Центр производительности и качества (Вестингхаус) рассматривает бенчмаркинг как непрерывный процесс детального исследования наилучших практик, которые способствуют быстрому повышению характеристик конкурентоспособности.

Для большинства организаций бенчмаркинг как таковой не нововведение, поскольку чаще всего он ведется в рамках конкурентного анализа, однако применение бенчмаркинга более эффективно, потому что он представляет более детализированную, формализованную и упорядоченную методику по сравнению с методом или подходом конкурентного анализа. **На сегодня бенчмаркинг** – необходимая составляющая успеха любой организации.

Использовать бенчмаркинг можно в самых различных направлениях. В логистике, например, бенчмаркинг способствует быстрому, низкозатратному выявлению и предупреждению проблемных ситуаций в логистических системах, связанных со сферами, близкими к покупателю, к выполнению заказов и транспортировке.

Бенчмаркинг наглядно отражает место, в котором на фирме или на рынке могут появиться проблемы, связанные с затратами или качеством, а также показывает занимаемое организацией место среди конкурентов. Он находит и выявляет проблемы в ходе работы, конкретизируя их.

Многие специалисты экономики и маркетинга убеждены, что бенчмаркинг должен стать в компании постоянным процессом. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции рассматриваются с позиций совершенствования процессов, направленных на создание товара или услуги, продвижения их на рынок. Применение бенчмаркинга как составляющей подразумевает разработку стратегии, границ и рамок управленческих функций, однако основным источником сведений о товарах, рынке и конкурентах остается потребитель.

Бенчмаркинг можно считать способом оценки стратегий и целей деятельности в сравнении с более успешными аналогичными организациями для того, чтобы занять на долгосрочный период свое место на рынке.

Многие фирмы, использующие бенчмаркинг, убеждены, что он способствует надежному обеспечению конкурентоспособности, а также созданию предпосылок постоянного

отслеживания уровня производительности компании в условиях интернационализации процессов закупки сырья и материалов.

Опыт бенчмаркинга используется также для определения стратегии успеха предприятия. Пристальное внимание направлено на следующие вопросы: кто? как? почему? (Какая фирма забралась на вершину конкуренции? Почему собственная организация не стала лучшей в своей области? Что можно изменить, а что нужно сохранить на предприятии, чтобы оно стало лучшим? Каким образом внедрять соответствующую стратегию, чтобы выйти вперед?).

При использовании в компании бенчмаркинга сотрудники делятся на команды, состоящие из представителей разных служб и отделов. Важнейшими направлениями деятельности сотрудников и фирмы в целом являются планирование, ориентированное на создание ценности, а также грамотность, коммуникабельность, компетентность в сфере работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности. Некоторые полагают, что бенчмаркинг является видом деятельности, напрямую связанной с клиентами, техникой и культурой предпринимательства, а также находящейся во взаимосвязи с планированием. В общем бенчмаркинг можно отнести к совокупности управленческих инструментов (от глобального управления качеством до оценки удовлетворенности покупателей производимыми данной организацией товарами или услугами).

Однако подавляющее большинство специалистов сходятся на том, что бенчмаркинг представляет перенятие методов управления у других, успешно существующих компаний и предпринимателей для того, чтобы путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами определить, выявить слабые стороны своей организации.

Применение бенчмаркинга состоит в упрощенном варианте из **четырёх последовательных действий**:

1) осознание и анализ деталей собственных бизнес-процессов.

В идеале они должны быть известны досконально на каждом этапе производства, однако лучше регулярно проверять «здоровье» своей организации, чтобы знать слабые места и постараться сгладить все негативные внутренние и внешние воздействия;

2) анализ бизнес-процессов других компаний. Здесь, как говорится, все средства хороши, поскольку секрет своего успеха, всегда достигаемого тяжелым трудом, как физическим, так и интеллектуальным, принести вам «на блюдечке с голубой каемочкой» никто не согласится. Чаще всего, если не брать в расчет патентованные технологии, это большая коммерческая тайна, которую старательно оберегают от конкурентов. Но проанализировать динамику конкретных экономических показателей, отследить схему сбыта, формальную организацию и иное всегда возможно;

3) сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых фирм. Здесь необходимо подключить специалистов, чаще всего организации справляются своими силами;

4) введение качественных и (или) количественных изменений для преодоления отрыва. Это действие – самое сложное, поскольку почти всегда требует финансовых вливаний, привлечения специалистов или переподготовки своих сотрудников, освоения новых технологий, внедрения современных методик управления и принятия решений. Таким образом, можно выделить **виды бенчмаркинга**. Здесь приведены лишь некоторые:

1) внутренний – сравнению подлежит деятельность подразделений внутри компании;

2) конкурентный – сравнение своей организации с конкурентами по максимальному количеству параметров;

3) общий – сравнение фирмы с непрямыми конкурентами по определенным интересующим показателям;

4) функциональный – сравнение по функциям (продажи, закупки и т. д.).

Бенчмаркинг никогда не является одноразовым анализом. Чтобы были отдача, повышение эффективности предприятия, необходимо сделать бенчмаркинг составной частью работы, регулярным процессом инноваций и усовершенствований в вашем бизнесе.

В Японии бенчмаркинг популярен, он применяется там уже длительное время. Японские фирмы выбрали для себя наиболее подходящую форму – товарный бенчмаркинг, который сейчас широко распространен. Товарный бенчмаркинг основан на психологии под названием «и я тоже», которую в некотором роде можно считать развитием правила Сун Тзу. Менее популярен бенчмаркинг функций и процессов.

Если рассматривать бенчмаркинг как обучение на основе сравнения, то он базируется на двух уровнях: стратегическом и уровне отдельных процессов.

Сущность бенчмаркинга доказывает, что к нему можно относиться как к направлению маркетинговых исследований. Прогнозируя эффект, который может дать применение бенчмаркинга, следует помнить, что никогда и никем не был оспорен факт выгоды обмена опытом и его анализа. Однако «не стоит чесать всех под одну гребенку», поскольку, хотя многие предприятия и виды деятельности или производства аналогичны, каждое из них имеет свои специфику, внутренние резервы и потенциал, которые могут существенно различаться.

Поэтому необходимость применения бенчмаркинга вначале должна быть обоснована и доказана.

Подводя итог, можно сказать, что польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные процессы, торговые операции и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми в том случае, если в своей организации анализируются и внедряются лучшие методики, способы и технологии самых успешных предприятий или отраслей. Это может стать началом, новым этапом развития прибыльного предпринимательства с высокой экономией ресурсов, создания здоровой конкуренции и наибольшего удовлетворения потребностей покупателей.

На сегодняшний день накопилось огромное количество трактовок понятия бенчмаркинга. Некоторые полагают, что он – продукт последовательного развития концепции конкурентоспособности, другие говорят, что бенчмаркинг является мобильным алгоритмом улучшения качества, третьи же относят его к экзотическим новинкам как результат японской бизнеспрактики. Однако все сходятся или более-менее согласны с определением, что бенчмаркинг – это процесс поиска, определения и изучения самых лучших из известных методов руководства и ведения бизнеса.

1.2. Развитие и становление бенчмаркинга

Бенчмаркинг – это новое слово в высших предпринимательских кругах России. В нашей стране к этому понятию многие предприниматели относятся пока еще настороженно, а консервативно настроенные представители старшего поколения воспитания прошлого века и соответствующей закалки путают его с промышленной разведкой или шпионажем, скрытой под новомодными словечками. Однако, как уже было отмечено, бенчмаркинг изобрели не вчера или даже сегодня.

Бенчмаркинг идет с нами нога в ногу еще с тех пор как «вон у того человека из шалаша напротив дела пошли гораздо лучше, чем у всех нас». Новизну и интерес в этот термин внесли бизнес-консультанты, которых многие фирмы всех форм и размеров приглашают для того, чтобы они научили, как сделать так, чтобы доходы организации не отставали от доходов таких же компаний. Бенчмаркинг в том представлении, какое он имеет сейчас, был не всегда, современный вариант разработан в США в 1970-е гг., но его основные концепции были востребованы гораздо раньше. В конце XIX столетия американским инженером Фредериком Тейлором (Frederick Taylor) были исследованы научные методы организации труда, которые и легли в основу концепции бенчмаркинга.

Существует также теория Бернардо де Суза (Bernardo de Sousa), специалиста по контролю за качеством, в которой он выявляет периодизацию этапов управления. Так, он рассматривает **четыре этапа изменений в области управления**, через которые мир прошел за последнюю половину XX в.:

1) 1950-1970-е гг. – характеризуются жестким контролем со стороны руководства «Управление заданиями» (Management by Objectives);

2) 1970-1980-е гг. – период оценки и сравнения ценностей, характерно составление «графиков ценностей» – («собаки», «денежные коровы», «ниши» и «восходящие звезды») (The Value Chart);

3) 1980-1990-е гг. – возрастает влияние конкурентов, именно конкуренция служит катализатором стремления к улучшениям, преобразованиям, нововведениям, «Опережение конкурентов» (Beat The Competition);

4) 1990-е гг. – начало XXI в. – «Концентрация на Процессах» (Focus on Processes).

Самые последние изменения в философии менеджмента отражают повышение интереса к конкуренции и ее анализу. Это вызвано объективными причинами, прежде всего варьированием конкурентной среды, а также изменением потребностей и интересов потребителей, появлением новых технологий, материалов и т. п. В 1950-е гг. спрос был больше предложения, поэтому основными задачами менеджмента были лишь определение и установление параметров, конечных критериев и контроль за процессами их достижения. Однако уже впоследствии многие страны столкнулись с кризисами перепроизводства, и в 1990-х гг. предложение значительно превышало спрос, поэтому менеджмент, отвечая требованиям современности и сложившихся условий, переключился на то, как правильно и быстро опередить показатели конкурента в процессах производства и маркетинга.

Как следует из определения понятия бенчмаркинга, целью его является поиск наиболее эффективной предпринимательской деятельности. После определения лучшего способа управления и ведения дел необходимо ответить на вопрос: «Как сделать это лучше?» На этом этапе можно применять все подручные средства, опыт, фантазию, пользоваться услугами специалистов, а также мобилизовать работу собственных отделов и служб (планирование, маркетинг и т. п.).

Первопроходцем целенаправленного использования бенчмаркинга стала компания Rank Xerox, находившаяся на тот момент в тяжелейшем кризисе. Эта компания про-

вела исследование затрат и качества собственных продуктов в сравнении с конкурентами. Детальное изучение опыта других компаний, его адаптация и использование привели компанию Хегох к успеху и процветанию.

В настоящее время бенчмаркинг относят к самым эффективным направлениям консалтинга. Он становится все востребованнее и зарабатывает себе все большую популярность. Даже государственные учреждения, больницы и университеты начинают понимать и перенимать преимущества бенчмаркинга, чтобы применять его основы для улучшения своих процессов и систем, хотя в России это свойственно больше частным организациям.

В Европе этот процесс идет небыстро, но стабильно, популярность бенчмаркинга остается весьма умеренной. Существенные различия в понимании бизнес-процессов в разных странах затормаживают его внедрение в бизнес-процессы различных сфер экономики.

В основу бенчмаркинга кладется идея сравнительной деятельности не только по отношению к предприятиям-конкурентам, но и передовым компаниям других отраслей. Фактически бенчмаркинг является альтернативным методом стратегического планирования, где задачи определяются не от достигнутого, а от проанализированных показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга позволяет объединить все составляющие системы разработки стратегии, процессов отраслевого анализа и анализа опыта конкурентов. Чтобы лучше понимать методы бенчмаркинга, нужно определить его взаимосвязь со стратегическим планированием.

Чтобы рационально выбрать направления деятельности, размеры необходимой ресурсной базы, создать взаимосвязи между направлениями своей деятельности, организация должна четко представлять стратегические особенности своей отрасли. Поэтому отраслевой анализ – начальная ступень при разработке стратегии. Он подразумевает исследование степени и особенностей конкуренции, моделей поведения клиентов, характера поведения поставщиков определенных ресурсов, барьеров входа на рынок или сектор экономики, мобильности и адаптированности производства, а также другой специфики. Отраслевой анализ подготавливает материал для достаточно точного прогнозирования потенциальной прибыли в среднем по отрасли, а также выявляет причины отличия некоторых фирм в сравнении с другими.

Начинать отраслевой анализ нужно с ответов на такие вопросы, как: насколько прибыльна данная отрасль сейчас, есть ли перспективы и какие они на ближайшее будущее, что определяет успех в данной сфере? Рынок делится на области (ниши) по наиболее прибыльным секторам, затем определяются факторы успеха (система продаж, эксклюзивная упаковка, новая техническая характеристика, низкая цена и др.). Далее определяется их влияние на прибыльность в целом и по отдельности.

Следующий этап – это детальное изучение конкуренции. В первую очередь анализируется, насколько важно для конкурента ваше направление бизнеса, т. е. какой объем ресурсов и финансовых вливаний ему потребуется для развития данных направлений. Здесь необходимо оценить финансовую силу конкурента хотя бы приблизительно, это нужно для определения соотношения приоритетов в секторе вашей с ним конкуренции.

Важно узнать, каким образом конкурент распределяет имеющиеся ресурсы, другими словами, что он имеет к моменту выхода на рынок (товар, цена, система сбыта и доставки, маркетинг, система сервиса и обслуживания клиентов), а также издержки его деятельности. Не стоит забывать и еще об одном немаловажном факторе – это похожая работа конкурента в направлении исследований и разработок, положительно влияющих на себестоимость его продукции, а также необходимые затраты на маркетинг в течение определенного промежутка времени.

После определения наиболее прибыльных сегментов рынка и оценки собственных конкурентных преимуществ необходимо выбрать «модель подражания». Для достижения наи-

более эффективных результатов в сжатые сроки специалисты бенчмаркинга советуют не просто найти такие организации и аккумулировать данные об их деятельности, «продвинутых» управленческих решениях, но и налаживать контакты с ними. После того как данные собраны, проанализированы и классифицированы, оценивается возможность достижения цели и факторы, влияющие на результат. Следующим этапом разрабатывается план, целью которого является достижение наивысшей эффективности изменяемых процессов.

После проведения отраслевого анализа и анализа конкурентов рекомендуется приступить к разработке стратегии, которая должна содержать продуманные реальные пути обхода конкурентов с опорой на ключевые факторы успеха по различным функциональным направлениям, таким как расширение производства, внедрение новых технологий, обновление ассортимента продукции, пересмотр системы ценообразования, сбыта и доставки, маркетинга, персонала, технологий и т. д.

По опубликованным данным известной консалтинговой компании Bain & Co, именно за прошедшие два года бенчмаркинг вошел в тройку самых распространенных методов управления бизнесом, но это характерно для крупных международных корпораций. Его популярность основывается на том, что он помогает довольно быстро и с меньшими затратами модернизировать бизнес-процессы. Он отражает и детализирует работу передовых компаний и способствует достижению таких же, а, возможно, даже более высоких результатов.

Причины растущей популярности бенчмаркинга в современном мире таковы:

1) глобальная конкуренция. В условиях растущей международной интеграции и глобализации бизнеса фирмы сталкиваются с необходимостью всестороннего и детального исследования и последующего применения лучших достижений конкурентов в целях собственного благополучия и развития;

2) вознаграждение за качество. В последнее время все большее распространение и отклик общественности получают проводимые на национальном и международном уровнях акции, конкурсы, смотры и тендеры по определению и вознаграждению организаций-лидеров качества. Условия участия в подобного рода мероприятиях обязывают, кроме демонстрации фирмами-участниками конкурентных преимуществ выпускаемой ими продукции, обязательное использование концепции бенчмаркинга в ходе обычного, систематического управления компанией;

3) необходимость соответствия современным быстро изменяющимся условиям, адаптации к ним, а также внедрение мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий. Чтобы не быть обставленными своими конкурентами, все компании (размер и сфера деятельности при этом не имеют значения) должны регулярно заниматься изучением положения в других компаниях для применения передового опыта в области производственных и бизнес-технологий.

В России существуют предприятия и организации, использующие бенчмаркинг, но пока их крайне мало. Зато руководством всегда поощряется, когда менеджеры среднего и высшего звена вступают в обыденной жизни в нерабочее время в неформальные отношения с коллегами или конкурентами, а потом берут на заметку и воплощают лучшие достижения друг друга в своих компаниях. Опыт многих организаций, а также проведенные исследования доказывают, что непосредственное общение с коллегами ведет к наиболее ценным для конкретного бизнеса новинкам: идеям и знаниям, что очень часто приводит к успешному, быстрому и легкому внедрению новых методов и форм управления, более эффективному распределению и использованию ресурсов и т. п. Но такая модель «проходит» лишь в тех организациях, где руководство готово к этому. Заинтересованные менеджеры – огромный потенциал для развития фирмы, а вот умение грамотно создать мотивацию – прерогатива руководства, этому также нужно учиться и перенимать опыт у коллег.

По уровню открытости **бизнес можно разделить на две категории:**

1) организации, исповедующие принцип секретности своей деятельности, тщательно скрывающие абсолютно всю информацию о своей фирме;

2) максимально открытые компании, уверенные, что пока все конкуренты далеко позади и к тому времени, когда их догонят, они смогут придумать что-нибудь новенькое. Всемирно известная компания General Motors создала и открыла всем желающим доступ к своей базе данных. В основном это сделано для поставщиков, чтобы они лучше планировали свое производство.

Обмен опытом – вещь, известная российским предприятиям еще со времен СССР, она не нова, только сейчас ее принято называть на западный манер бенчмаркингом. Внедрение бенчмаркинга для любого российского предприятия обычно проходит тяжело, что связано с объективными причинами (такими как старые технологии и оборудование, нехватка молодых специалистов, низкие экономические показатели) – приходится заново обучать людей, иногда просто подробно и доступно объяснять, зачем все это нужно. Однако процесс при желании налаживается достаточно быстро и четко. Сбором, обработкой и внедрением нового опыта заняты в некотором роде все службы организации.

На начальном этапе в заинтересованной организации каждое подразделение занимается сбором информации своего профиля. Очень часто источниками служат открытые отчеты западных и российских компаний, специальная отраслевая пресса, неотъемлемая часть современности – интернет. Информацию аккумулируют (собирают) во время поездок и командировок в российские и западные компании. Предприниматели довольно активно посещают профильные выставки: практически ежемесячно подготовленные сотрудники предприятия выезжают для сбора сведений. Вся собранная информация скапливается и анализируется в едином отчете, который предназначен для совета директоров. Дальше показатели организации рассматривают по отношению к среднеотраслевым, после чего становится понятно, по каким из них организация выходит вперед или отстает от своих конкурентов. После этого вырабатывается тактика улучшения показателей. Сейчас, например, многие крупные российские заводы занялись повышением производительности труда, толчком к этому стал опыт компании Volvo, где изучал менеджмент специалист одного отечественного завода, ну а в дальнейшем его опытом воспользовались и конкуренты, так что бывает полезно «поглядеть по сторонам».

На Западе, где бенчмаркинг давно популярен, налажена такая практика: компания, активно перенимая чужой опыт, непременно делится и своим. Большинство успешных предприятий публикуют подробные отчеты результатов своей деятельности, принимают у себя конкурентов. Западный принцип успешной работы «если открыт, значит, развиваешься» в России попросту не действует и не будет действовать по ряду объективных причин (как то: увеличение числа проверок компетентными органами, привлечение внимания налоговых и иных служб и многие другие).

Естественно, все, что относится к коммерческой тайне или стратегии, а также важным ноу-хау, фирмы не раскрывают, но активно рекламируют, показывая потребителю, что они отличаются от конкурентов. Но в каждой организации имеется большой пласт информации, которую можно и нужно открыть конкуренту для того, чтобы взамен получить что-то полезное для себя в виде ценных сведений. По этому поводу многие специалисты сходятся на том, что лучше уж обе фирмы пойдут вперед, чем обе останутся на месте.

Сегодня российские фармацевтические компании пришли к тому, что, объединившись для эффективной борьбы с западными конкурентами, создали неофициальный банк данных, постоянно пополняемый друг другом для свободного обмена информацией между собой, однако тщательно оберегаемый от иностранцев.

Однако большинство руководителей остается «при своем», полагая, что открытость неоправданна. Здесь как раз и дает о себе знать проблема, о которой говорилось выше: большинство российских компаний не готовы к конкуренции, по-прежнему работают по старым технологиям и не доверяют современным «штучкам», на всякий случай закрывая вообще всю информацию. Чаще всего такие руководители не знают или не верят, что бенчмаркинг предполагает использование только открытой информации, а промышленный шпионаж к делу не имеет никакого отношения.

Говоря о западных предприятиях, нельзя не отметить опыт чешского автогиганта Skoda, который раньше всех остальных решил такие важнейшие проблемы, как сокращение персонала, концентрация ресурсов на профильной продукции, оптимизация системы управления персоналом, и раскрыл свои секреты для других. Все эти решения можно найти самостоятельно, но однозначно быстрее и выгоднее посмотреть, как с аналогичными проблемами справились другие предприятия.

В России международные компании тоже используют опробованные в других странах методы, стратегии управления и производства. Но бывает и наоборот – технологии, разработанные на российском предприятии или для него, распространяются в других иностранных фирмах быстрее, чем в отечественных. Однако в перенимании опыта у кого бы то ни было есть свои «подводные камни». Например, известная во всем мире компания Хегох всегда применяла принцип прямых продаж, причем в Европе это работало прекрасно, система никогда не давала сбоев и во всех условиях оправдывала себя, но в странах с большой территорией практически невозможно таким образом охватить весь рынок. Российский офис Хегох в 1999 г. стал первопроходцем – отделением фирмы, запустившим двухуровневую систему дистрибуции. После этого директор по маркетингу компании Хегох утверждал, что обороты офиса подпрыгнули в два раза. Компания Хегох продолжала успешно развиваться, осваивать рынки, и уже в Москву приезжали перенимать новый опыт управления продажами сотрудники филиалов Хегох из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран со значительной территорией или специфическим состоянием транспорта, природно-климатических условий.

Идеальный вариант в бенчмаркинге – получение информации из первых рук, поскольку практически исключены возможности ее недоброкачественности, фальсификации и т. п. Россия, однако, испытывает в этой сфере проблемы. Компании отказываются делиться опытом, информацией и технологиями даже с предприятиями, работающими в другой отрасли. На самом деле в России, хотя на общем фоне это не слишком заметно, есть существенное количество фирм, организаций, успешно работающих, получающих прибыль и постоянно развивающихся, у которых есть чему поучиться. Опыт известных компаний ЮКОС и «Вимм-Билль-Данн» в области принятия решений, управления персоналом, завоевания рынков сбыта и многих других областях велик, но вероятность, что они согласятся делиться им, ничтожно мала.

1.3. Виды бенчмаркинга

Ход развития эволюции бенчмаркинга схож с классической моделью «перехода от искусства к науке». Видов бенчмаркинга огромное множество, одна из классификаций – по поколениям.

Так называемое **первое поколение бенчмаркинга** относят к реинжинирингу, или ретроспективному анализу продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – поднялся до уровня своеобразной науки организаций в 1976–1986 гг. благодаря активному развитию и деятельности компании Xerox.

Расцвет **третьего поколения бенчмаркинга** приходится на период 1982–1986 гг., когда фирмы-лидеры по качеству продукции осознают и начинают использовать возможность научиться (более просто, быстро и дешево) у предприятий, относящихся к другим секторам или отраслям, на фоне того, что исследования конкурентов проходят менее результативно.

Четвертое поколение бенчмаркинга – стратегический бенчмаркинг, оформившийся в отдельный систематический процесс, предназначенный для оценки альтернатив, корректировки и реализации стратегий, а также усовершенствования характеристик производительности и качества труда, снижения потерь и издержек. В основу таких процессов кладется изучение успешных стратегий других предприятий или партнеров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг. Он начал развиваться относительно недавно. У него появилось множество союзников на фоне интеграции развивающихся стран в мировое хозяйство, стремления большинства государств к открытости экономики, совместной борьбе с кризисами и проблемами, угрожающими всему человечеству (такими как глобальное потепление, нехватка продуктов питания, плохая экология, перенаселение Земли и др.). Глобальный бенчмаркинг может стать в будущем инструментом организации международных обменов, учитывающим особенности культурных и национальных процессов организации производства.

К самым распространенным **видам бенчмаркинга относят следующие:**

1) **внутренний бенчмаркинг** – бенчмаркинг, производимый внутри организации, в основу которого положено сопоставление характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

2) **бенчмаркинг конкурентоспособности** – изучение характеристики конкурентоспособности фирмы и ее сопоставление со сложившейся на данный момент ситуацией у конкурентов; включает в себя также исследование специфических продуктов, возможностей и альтернатив корректировки или смены процесса производства или административных методов управления предприятий-конкурентов;

3) **функциональный бенчмаркинг** – бенчмаркинг, занимающийся сравнением определенных функций двух или более компаний в одном и том же секторе;

4) **бенчмаркинг процесса** – подразумевает работу по изменению определенных показателей для возможности их сравнения с фирмами, характеристика которых опережает данное предприятие в аналогичных процессах;

5) **глобальный бенчмаркинг** – увеличение доли стратегического бенчмаркинга наряду с применением также ассоциативного бенчмаркинга;

6) **общий бенчмаркинг** – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора; Реже говорят о выделении таких более узких видов, как бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг;

7) ассоциативный бенчмаркинг – бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими узкий бенчмаркинг-альянс. Протокол этой кооперации находится в Кодексе поведения бенчмаркинга и, как правило, не афишируется.

Развитие бенчмаркинга напрямую зависит от того, как предприятия понимают качество. Обычно выделяют **несколько этапов в изменении понимания и отношения предприятий к качеству.**

Первый этап – инспекция. Ему присуща проверка качества только готовой продукции. Для налаживания контроля качества организация вкладывает средства в усовершенствование технологии, ее отлаживание и формирование систем качества, а не бенчмаркинг. Подобная практика была широко распространена в СССР, именно в тот период комплексные системы управления качеством нашли самое широкое распространение.

В такой ситуации без кардинальных перемен возможно частичное применение продуктового бенчмаркинга, при этом будет происходить сравнение собственной продукции с продуктами конкурентов. Однако существенной проблемой, с которой столкнется организация, будет недостаток информации, мешающий в полной мере использовать опыт и знания конкурентов.

Второй этап основывается на усилении контроля. В организации внедряется стандарт качества ISO 9000. Бенчмаркинг используется во всех ключевых вопросах бизнеса. Активно привлекаются и задействуются консультанты для разработки и внедрения практики бенчмаркинга.

Резко меняется отношение к качеству производимой продукции на всех стадиях. На первый план выходит контроль за качеством самого процесса, в котором качество продукции служит лишь одним из составляющих элементов общего качества. В основу своей деятельности фирмы кладут удовлетворение потребителя как залог их успехов в бизнесе. Постепенно меняется понимание собственно удовлетворения потребителя и решения связанных с этим проблем.

Характерной особенностью следующего этапа называют возникновение между организациями и внутри них партнерских отношений, альянсов и коопераций. Это связано с мобильностью понятия конкуренции, модой и новыми разработками – как между фирмами, так и внутри организации. Как известно, между различными подразделениями в крупной компании тоже имеются своеобразные конкурентные отношения. У каждого отдела свои цели, задачи, функции, проблемы. Нередко возникают противоречия и сложности во внутрифирменных взаимоотношениях. Все это приводит к ряду негативных последствий: снижению управляемости и, как следствие, общей эффективности. Кооперация и партнерство внутри организации дают толчок более эффективному информационному обмену между ее составными частями.

Аналогичные процессы совершаются и на межфирменном уровне. При этом понятие «конкуренция» пополняется еще одной составляющей – взаимодействием. Именно взаимодействие и соперничество организаций в условиях современного бизнеса становятся основой для удовлетворения потребностей покупателей и достижения конкурентных преимуществ.

На этом этапе используются бенчмаркинг конкурентоспособности и стратегический бенчмаркинг.

Четвертый этап основан на том, что все компании представляют собой единый механизм. Процесс принятия решений совершается только в условиях наличия исчерпывающей и точной информации для обеспечения общей эффективности работы предприятия. Внутри организации появляется синергетический эффект.

Только после этого стратегический бенчмаркинг переходит в глобальный.

1.4. Основные этапы процесса бенчмаркинга

Нельзя не уделить внимания таким составляющим бенчмаркинга, как его принципы, объекты исследования, основные правила анализа и этапы процесса бенчмаркинга, не стоит забывать и об основных источниках информации, системе контроля в бенчмаркинге.

Факторы успеха, влияющие на процессы бенчмаркинга, классифицируются следующим образом.

«Жесткие» (объективные) факторы – предполагают нахождение четких рамок проекта; подробное и детальное планирование времени; контроль за соблюдением требований системы качества; учет существующих и потенциальных бюджетных ограничений.

«Мягкие» (субъективные) факторы – благоприятствующий сотрудничеству климат; бодрый, оптимистичный настрой коллектива, ориентирование сотрудников на достижение результата; осознание важности качества на всех уровнях организации производства; заинтересованность; креативный подход к способам управления и решения проблем; соблюдение этики предпринимательства (анализ превосходства не должен превратиться в промышленный шпионаж).

Эта концепция является своеобразным шаблоном, маленькой «шпаргалкой», в некотором роде даже алгоритмом для сбора информации, которая необходима предприятию, чтобы постоянно изменять производительность и качество в сторону повышения и опережать конкурентов. Анализ превосходства наглядно показывает проблемные места, недостатки старой структуры предпринимательства и определяет направление, ориентирует, куда следует расти, развиваться дальше и каких вершин можно достичь (лучшие результаты других предприятий).

Анализ превосходства рассматривает внутренние функции, принципы осуществления деятельности и опыт предприятий для:

- 1) определения лучших результатов;
- 2) анализа работы своей организации;
- 3) выявления недостатков в функционировании;
- 4) устранения слабых мест;
- 5) создания мотивации у сотрудников к постоянному улучшению (качества и производительности труда, уровня образования, квалификации и т. п.).

Чтобы какое-либо предприятие стало успешным и сохраняло длительное время свое место в окружении множества достойных противников и при усилении конкурентной борьбы, подразделения фирмы должны сами постоянно находиться в условиях конкуренции, чтобы был стимул для повышения производительности труда. Это позволит обеспечить постоянную выживаемость организации на фоне создания покупательской полезности, которая будет выше затрат на ее производство.

Таким образом, появляется возможность определить, проанализировать и укрепить слабые места на своей фирме. Такой метод определения уровня своего предприятия по сравнению с конкурентами довольно прост и мобилен, поскольку позволяет применять себя практически ко всему: начиная с базовых покупателей (как, например, товарооборот на одного работника) и до удовлетворенности покупателя.

Анализ превосходства, широко применяемый в бенчмаркинге, прежде всего направлен на повышение оперативной и стратегической производительности организации в целом, а в конечном счете приводит к ориентированию культуры предпринимательской деятельности на такие полезные установки, как способность и желание к обучению у персонала, постоянное повышение потенциала и достижений начальства и руководящих кадров, что в принципе и служит толчком для процесса развития.

Анализ всегда ориентирован на удовлетворение покупателя. Кроме того, он помогает найти грань между стабильностью и обновлением, поскольку «слишком хорошо тоже плохо». При использовании анализа превосходства многие предприятия улучшают свою позицию по отношению к конкурентам, в некоторой мере снижают затраты, повышают степень удовлетворенности покупателей своей продукцией, а в целом происходят увеличение эффективности, определение с последующей ликвидацией слабых мест процессов организации деятельности, разработка новых планов, направлений, идей, улучшение организационной структуры.

Предприятие и его сотрудники самостоятельно осуществляют выбор объектов исследования. Анализ производства чаще всего применяется к товарам, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т. д.

Если говорить о стратегических вопросах, то уделять внимание прежде всего необходимо факторам, которые особенно сильно влияют на реализацию конкурентных преимуществ. На практике обычно определяют критерии измерения, наиболее полно описывающие эти факторы, далее выявляют компании, имеющие наилучшие результаты в этой сфере. После этого находят те методы, которые ведут к наилучшим результатам.

С аналитической точки зрения **выделяют три важнейших типа анализа:**

1) внутренний анализ превосходства подразумевает сравнение показателей внутри самой организации (между отделами, филиалами или товарными группами);

2) внешний анализ превосходства обращает внимание на похожие виды деятельности в различных сферах (деятельность конкурентов на различных рынках);

3) функциональный анализ превосходства сравнивает сходные функции или процессы в различных отраслях. Суть заключается в поиске наилучших результатов везде, где они только могут быть. Решение конкретной организации о выборе одного из этих трех типов зависит в конечном итоге от реальной ситуации.

Немного вникнув в суть бенчмаркинга, необходимо обратить внимание на **основные принципы бенчмаркинга:**

1) взаимность. Бенчмаркинг – деятельность, которая невозможна без опоры на взаимные отношения, согласие и обмен данными, что обеспечивает «выигрышную» базу для участвующих сторон. Следует учитывать, что взаимность отнюдь не обязывает к полному, слепому доверию (все-таки конкуренты). В самом начале всегда согласовывают пределы диапазона информации, форму обмена данными, характер проведения исследования. В бенчмаркинговой кооперации каждый партнер должен быть уверен в поведении других, только тогда всеми может быть достигнут хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано, не вызывать иных толкований;

2) аналогия. Оперативные процессы партнеров должны быть похожи. Любой процесс может исследоваться с пользой для дела, а результаты – легко переводиться или интерпретироваться применительно к своей фирме. Схожесть процессов и четкое определение параметров отбора партнеров по бенчмаркингу существенно влияют на успех деятельности;

3) измерение. Бенчмаркинг в некотором роде представляет собой сравнение характеристик, исследованных, измеренных, проанализированных в нескольких других организациях; целью таких процессов является установление причин существующих отличий в показателях эффективности, а также способов их улучшения. Здесь важно определить ключевые характеристики процесса, что поможет их улучшить на основе изучения процесса;

4) достоверность. Бенчмаркинг обязан проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса. Интуиция – тоже хорошее чувство, но важнее все-таки обоснованность.

Процесс бенчмаркинга принято **разделять на шесть фаз.**

1. Выявление объекта анализа превосходства. В этой фазе устанавливаются те моменты работы организации, которые можно и нужно исследовать при помощи анализа производства. Это дает возможность критически отнестись к своему предприятию (как в целом, так и к его отдельным составным частям) и трезво оценить обстановку, которая сложилась. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения (например, с позиции восприятия покупателя).

Как правило, этот инструмент наиболее часто находит применение при анализе товаров, контроле показателей объема продаж, факторах ориентации клиентов и т. д. Не существует практически никаких ограничений применения, кроме объективно следующих из потребностей покупателя и требований самой организации.

2. Определение партнеров по анализу превосходства. Обосновав цели, следует активно искать самые лучшие предприятия. Потенциальные партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и подходить для максимально простой сопоставимости с собственной фирмой. **Этот процесс подразумевает следующие этапы:**

1) беглый обзор (от англ. to skim – «бегло прочитывать, пробежать глазами»). Предполагается поверхностный обзор доступных источников информации, а также компоуются и структурируются уже полученные данные;

2) приведение в порядок (от англ. to trim – «отделывать, шлифовать, приводить в порядок»). Предполагаются поиск и принятие во внимание дальнейшей информации, подробно описываются и анализируются имеющиеся к этому моменту сведения;

3) выбор лучших (от англ. to cream – «снимать сливки»). На этой стадии процесса определяют подходящих партнеров.

В качестве **источников информации наиболее часто используются:**

- 1) отчеты о деятельности и финансовых показателях организаций;
- 2) специализированные журналы, книги, базы данных;
- 3) государственный перечень предприятий;
- 4) личные деловые связи и контакты (официальные и неофициальные);
- 5) специализированные консалтинговые компании;
- 6) связанные непосредственно с работой и деятельностью фирмы конференции, семинары, ярмарки;
- 7) вступления в союзы, исследовательские учреждения и т. д.;
- 8) привлечение новых специалистов;
- 9) маркетинговые клубы;
- 10) участие в наблюдательных советах.

3. Сбор информации. Эта фаза подразумевает как сбор дополнительно необходимых данных, представляющих особую ценность, так и рассмотрение содержания труда, процессов или факторов, которые связаны с продуктивностью.

Сбор информации обычно еще **решает и такие подзадачи, как:**

- 1) определение и объяснение (концепция опросных листов);
- 2) анализ данных собственного предприятия (сильные и слабые стороны);
- 3) отслеживание аналогичных показателей эффективности у партнера по анализу превосходства;
- 4) использование дополнительных источников;
- 5) структурирование и документальное оформление информации;
- 6) многоступенчатая, но не затянутая во времени проверка имеющейся в наличии информации.

4. Анализ информации. Этот этап требует в значительной степени развитых творческих и аналитических способностей участников изучения процессов анализа превосходства.

Анализировать в данном случае значит не только находить сходства и различия, но и определять причинно-следственные связи.

Кроме того, надо постараться снизить воздействие факторов, которые могут снизить качество, усложнить сравнение и исказить результаты. Здесь в силу **вступает такая схема:**

- 1) упорядочение и сопоставление полученной информации;
- 2) контроль качества информационных ресурсов на всех стадиях (сбор, анализ и т. п.);
- 3) наблюдение за факторами, негативно влияющими на качество сравнения и результаты;
- 4) определение недостатков в ходе работы и технологических процессов по сравнению с другими, более успешными методами; нахождение лежащих в основе причин, которые объясняют наличие недостатков.

5. Целенаправленное и рациональное использование полученных сведений. Пятая стадия подразумевает не только внедрение разработанных возможностей оптимизации всех процессов, но и дальнейшее развитие организации во всех направлениях, чтобы противостоять конкурентам и негативному влиянию внешней среды.

Таким образом, бенчмаркинг не побуждает копировать или воровать новинки и достижения лучших компаний, а является стимулированием всех процессов. Положительный, успешный опыт других компаний должен стать стимулом для дальнейшего прогрессивного инновационного развития собственной фирмы и ее организационной структуры. Выявленный потенциал, использование которого может привести к существенному улучшению, обязательно нужно реализовывать посредством обоснованных планомерных конкретных мероприятий. При этом может возникнуть некоторое несоответствие между полученными данными и обычным, принятым и устоявшимся планированием. Как следствие появляется необходимость коренной переориентации, которую на практике непросто осуществить.

Однако целенаправленное инновационное внедрение, возникающее после длительных размышлений о последствиях анализа превосходства, приводит к:

- 1) выявлению путей и направлений улучшения, определения потенциала и возможностей;
- 2) взаимоувязке со стандартным планом работ предприятия;
- 3) разработке плана осуществления необходимых изменений;
- 4) внедрению нового плана в жизнь.

Практическое использование результатов имеет огромное значение для дальнейшего инновационного развития.

6. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом внедрения результатов анализа должен проводиться на каждом этапе постепенно и целенаправленно. **Он может осуществляться в двух плоскостях:**

- 1) отслеживание развития выработанных оценочных показателей результатов деятельности организации;
- 2) постоянная проверка достижения промежуточных целей, соблюдения установленных планом норм и сроков по ресурсам и работам.

Методы и процессы сильно подвержены действию времени, постоянные изменения провоцируются объективными и субъективными причинами. То, что еще несколько лет назад было в новинку или наилучшим достижением, сегодня теряет свою важность, в лучшем случае становится стандартом или даже опускается ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, актуальны ли до сих пор найденные наилучшие показатели. Таким образом, анализ превосходства – это не единовременный метод. При постоянном его использовании затраты на анализ превосходства после его внедрения существенно падают, а их окупаемость постоянно растет. Такой эффект достигается за счет того, что не нужно больше тратить время и деньги на обучение персонала, сотрудники уже познакомились с таким

инструментом, как анализ превосходства; налажены связи и контакты со сравниваемыми фирмами, их несложно поддерживать посредством регулярного обмена; открыт доступ к важным источникам информации, уже функционирует база данных, которую нужно только обновлять.

Анализ превосходства завоевывает все больше поклонников, в том числе и среди руководителей, он обращает внимание людей, работающих в одной фирме, на то, что закладывается в основу индивидуального и коллективного успеха, а, следовательно, ведет к повышению эффективности работы всего предприятия. При этом все же «успеху» можно и нужно учиться.

Анализ превосходства – это метод, реалистично имитирующий удачные образцы поведения. Часто он приводит к «обучающейся фирме». Такие предприятия охотно и регулярно ищут, находят и внедряют успешные методы действий. В конечном счете, именно об этом и говорится в анализе превосходства и в обучении при помощи анализа превосходства.

Повышение квалификации особенно необходимо руководящим работникам, так как именно от них во многом зависит успех организации в условиях рынка. Обучающие эффекты анализа превосходства могут применяться собственно для повышения квалификации всего персонала. Сотрудники лучше мотивированы, более внимательны и заинтересованы, когда они если и не являются «профессионалами своего дела», то хотя бы грамотно применяют свои знания, умения и навыки в своей каждодневной работе. Таким образом, повышение квалификации управленцев может производиться прямо на рабочем месте.

Анализ превосходства ставит в центр интересы и задачи предприятия, что очень выгодно с точки зрения работодателей. Это ведет к значительному положительному эффекту, происходящему за счет снижения стремления отдельных работников как можно больше повышать свою квалификацию исключительно для своих целей. Это в некоторой степени помогает справиться с классической проблемой планирования персонала. Задача руководителя – поощрять работников к самосовершенствованию, внедряя при этом такие методы повышения квалификации персонала, которые больше выгодны организации, нежели работающим в ней отдельным лицам.

Цель процесса обучения, применяемого в маркетинге, заключается не в том, чтобы стандартно изучать лекции. Поощряется создание атмосферы, вознаграждающей непрерывное узнавание нового, что приводит к повышению производительности труда и лучшим результатам.

Существует взаимосвязь анализа превосходства с повышением квалификации руководителей, а также их переподготовкой. В этом случае можно **выделить шесть фаз обучения:**

1) найти волю и мужество, чтобы увидеть и понять существующие проблемы.

В большинстве случаев работники и руководящие сотрудники боятся перемен, относятся к ним настороженно либо отвергают их в принципе. Это сильно затормаживает работу тех подразделений организации, результаты работы которых не зависят от прибылей и убытков, но влияют на долгосрочный период. Иногда эти подразделения вследствие своей бездеятельности стараются доказать свою значимость, внося коррективы (уплотняя график) структуры штатного расписания или увеличивая количество сотрудников, претендующих на выдачу зарплаты, при этом вклад в общее дело не учитывается. Продуктивность подобных подразделений можно оценить, сравнив их результаты с результатами подобных отделов организаций, занимающихся аналогичной деятельностью на других предприятиях. Следует периодически проводить переоценку деятельности этих подразделений предприятия. Положительные перемены в организационной культуре способствуют тому, что руководители отделов в конце отчетного периода имеют хорошие результаты, находя схожие процессы во внешней среде, делая сравнения и выводы.

Менеджеры организаций должны инициировать проведение таких сравнений и поощрять их, чтобы создавать и обновлять описанную культуру предпринимательства;

2) определить, что известно по данному вопросу и из каких источников.

Когда предприятие в своей деятельности приходит к тому, что невозможно быть «мастером мирового класса» абсолютно во всех областях, появляется необходимость поиска новых знаний, так как активный поиск нововведений и новых знаний не является нормой в современных организациях.

Главное в анализе превосходства – то, что он помогает повысить восприимчивость и открытость новым знаниям, теориям, методикам и технологиям из информационных источников внешней среды. Это способствует повышению мотивации сотрудников и преодолению их страхов обнажить слабые стороны. Таким образом, создается ситуация, в которой возникают новые знания и представления. Сбор информации и следующая за этим переработка данных требуют большого количества времени, которое часто выходит за пределы нормального рабочего графика. Чтение специальной литературы и статей должно стать естественным, необременительным для работников, так как они зарабатывают деньги своими знаниями;

3) найти информацию и воспользоваться знаниями.

Если предположить, что переработка информации дает новые знания, то логично предположить, что само преобразование информации дает право интерпретации всем членам этого процесса. Переработка данных в знания самой главной целью ставит создание некоего массива отсортированной информации, которую легко извлечь при необходимости. Специалист, занимающийся анализом и переработкой массивов информации, одновременно с этим делает выводы, в каких условиях можно использовать полученные элементы информации, чтобы простимулировать процессы изменения и повышения производительности;

4) закрепить новые знания.

Суть заключается в том, что, узнав однажды более легкий способ производить, зарабатывать, повысить экономические показатели, человек от этого уже не откажется, а, напротив, захочет еще каким-то образом усовершенствовать данные процессы. Поэтому начинает работать еще и побудительная функция. Полученные знания необходимо дальше накапливать и преобразовывать в соответствии с требованием времени в конкретные методики, технологии и навыки для их последующего использования;

5) определить и запомнить успешные способы действий и постоянно модифицировать работу предприятия.

Удачные способы действий необходимо фиксировать. Систематизация и внедрение хороших способов хозяйствования в уже давно сложившуюся структуру, как правило, проходят очень тяжело, поэтому требуют от руководства особой решимости и дополнительных затрат. Ситуация осложняется тем, что подобные инвестиции в собственное предприятие представляют собой долгосрочную форму капиталовложений, поэтому многие сворачивают или останавливаются на полпути;

6) тренировать способности: применять вновь полученные знания.

Вновь созданная организационная культура, хотя и требует огромных затрат (как финансовых, так и интеллектуальных), скорее всего просуществует долгое время и будет поддерживаться теми же сотрудниками, которые сначала протестовали. После создания такого производственного климата, где поощряются способности к обучению, можно считать, что инвестиции находятся в безопасности и начали окупаться.

1.5. Взаимосвязь бенчмаркинга и конкурентных преимуществ

В рыночных условиях жесткая конкуренция стала нормой, поэтому предприятия и организации, занимающиеся однородной деятельностью, выпускающие однотипные товары и услуги, стараются обойти конкурента, изыскивая все новые и новые средства. Очень часто конкурентная борьба выходит за рамки этики бизнеса. «Легальным» же средством было и остается наращивание конкурентных преимуществ. Бенчмаркинг является незаменимым помощником, который в значительной мере в состоянии повысить темпы роста производительности труда и иных экономических показателей. Собственно, все зависит от того направления, в котором решила работать фирма. Необходимо поставить четкую задачу: определить область исследования и только после этого искать пути ее решения. Не стоит пытаться охватить все и сразу, рядовое предприятие не обладает огромным запасом свободных финансовых ресурсов, а следовательно, не сможет обойти даже самого ближайшего конкурента по всем показателям сразу. Положительным моментом является то, что начавшаяся работа по стимулированию или усовершенствованию каких-либо конкурентных качеств все равно вызовет положительные изменения в какой-либо сфере, которые в свою очередь дадут толчок к действию и укрепят веру в осуществление прогресса и других успехов.

Глава 2. Проведение конкурентной разведки

2.1. Цели и задачи проведения конкурентной разведки

В поиске альтернатив развития и успешных примеров компании в первую очередь исследуют конкурентов: конкурирующие компании, особенно при относительно небольших рынках сбыта и уровне спроса, следят за каждым шагом друг друга. В этом случае думать, полезен данный опыт или нет, не приходится, поскольку, если конкурент завоевывает очередную массу потребителей или захватывает новую долю рынка, значит, у него наверняка что-то функционирует лучше. Поэтому конкурентный бенчмаркинг выходит на первый план, к тому же методы сравнения своей продукции и бизнес-процессов с похожими элементами прямых конкурентов не так уж сложны. Надо понимать, что доскональное изучение конкурентов на практике редко осуществимо и является чрезвычайно сложной задачей. Необходимо проводить анализ, учитывая множество факторов: почему конкурент имеет существенный приток клиентов, что именно стало причиной – удачная рекламная кампания, новая система обучения персонала или мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще? Вдруг наша организация сможет так же или даже пойдет еще дальше?! Открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами сразу отпадает в силу своей малой реалистичности. В изучении конкурентов важнейшую роль играют маркетологи-аналитики, изучающие прайс-листы, технологию, ценовую политику, поставщиков, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании прибегают к опросам потребителей для выяснения их мнения о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики, основываясь на таких данных, делают точные выводы о том, какие мероприятия конкурентов привели их к успеху. Стандартных источников информации часто недостаточно для изучения конкурентов, и тогда в ход идет конкурентная разведка.

Разведка в бизнесе. Применение разведки вне поля боя началось отнюдь не в конце XX столетия. Если сказать другими словами, то разведку можно отнести к человеческой способности анализировать и делать выводы, что присуще всем сферам деятельности человека и всем сферам его жизни. Бизнес и предпринимательство – это одна из многих областей, где применяется разведка. Предпринимателям не всегда удается достигнуть в бизнесе идеальных результатов. Однако невозможно отрицать, что зачастую предприниматели, ведущие разведку, оказывались в более выгодном положении, нежели те, кто этого не делал, не зря же говорят: «Предупрежден – значит вооружен». Несмотря на то что существование мирового рынка – реальность, до «глобальной деревни», где все делятся опытом, ресурсами и технологиями еще далеко. Хотя предсказывали такое положение дел многие. Политики и экологи говорят о предстоящих неприятностях и перспективах дружбы, любви и мира, но на практике остается только рынок, где борьба за ресурсы и рыночные доли, жизненно необходимые бизнесу, постоянно растет, проходит очень напряженно, часто принимая жестокие формы. Конкуренция в мире только растет, и конкурентная разведка при грамотном применении может стать решающим фактором в успехе организации, у которой в будущем предвиделся кризис. Конкурентная разведка однозначно необходима, так как она отвечает за выполнение **следующих важных задач:**

1) повышение эффективности функционирования бизнеса, в основном за счет содействия принятию обоснованных рациональных решений как на стратегическом, так и на тактическом уровне;

2) выявление благоприятных и вероятных для предпринимательства возможностей, которые фирма без конкурентной разведки могла бы просто упустить;

3) помощь и содействие службе безопасности организации на уровне определения слабых мест и выявления попыток конкурентов незаконно заполучить корпоративные секреты;

4) выполнение функций механизма контроля за рисками, что позволяет фирме эффективно мобилизовать свои силы в ответ на быстрые негативные изменения окружающей среды. Если конкурентная разведка проводится систематически и осознанно, а также всячески поддерживается руководством, то она способствует созданию в организации чувства защищенности, подсознательной уверенности в том, что судьба компании находится в ее собственных руках, что ни конкуренты, ни экономические спады не смогут разорить ее, заставив внезапно стать жертвой обстоятельств или чьих-то враждебных действий. **Главная задача конкурентной разведки** состоит в том, чтобы включить функции конкурентной разведки в структуру функционирования организации. Конкурентная разведка хороша тем, что постоянно доказывает свою исключительную значимость, внося существенный вклад в конечный результат деятельности фирмы, т. е. в баланс и годовой отчет о прибылях и убытках. Сложность состоит в том, что разведка – сама по себе абстракция, а вот ее применение – настоящая реальность – очень часто выражается в финансовых терминах. **Конкурентная разведка способствует и чаще всего используется для:**

1) опережения конкурентов на конкурсах, смотрах и тендерах;

2) оценки потенциальных рисков и наиболее вероятных благоприятных возможностей при инвестициях, капиталовложениях;

3) опережения или значительного снижения эффективности маркетинговых кампаний конкурентов при помощи продуманных превентивных мер, разработанных на основе данных конкурентной разведки;

4) получения наибольших выгод от слияний и поглощений.

Собственно конкурентная разведка как вид деятельности появилась как составная часть государственной разведки.

Вкратце охарактеризовать конкурентную разведку можно как постоянную, циклическую последовательность действий, в результате которой появляются данные, имеющие существенную ценность для работы и принятия управленческих решений. Специалисты, занимающиеся изучением проблем и сущности конкурентной разведки, говорят о четырех, иногда – пяти шагах, которые обычно называют разведывательным циклом обработки информации. Первая ступень: выявление цели, которую хочет достичь фирма, используя конкурентную разведку (в англоязычной литературе используется термин *Critical Intelligence Needs – CINs*). Вторая ступень – собственно процесс сбора информации в рамках поставленной задачи. Методика и способы сбора информации зависят от опыта, знаний и креативности мышления того, кто этим занимается. Третья ступень – анализ, обработка и оценка найденной информации. Четвертая ступень – сортировка получившихся выводов и аккумуляция на их основе данных, необходимых для управленческого решения или влияющих на его выработку. Пятая ступень – получение конечного продукта тем, для кого он создавался. Практика доказала, что если конкурентная разведка проводится последовательно в соответствии с описанными пятью этапами, то результат всегда оправдывает затраченные усилия. В военном деле, понятно, без разведки как одной из важнейших составляющих не обойтись. Как же включить конкурентную разведку в структуру организации? Чаще всего **используются следующие подходы:**

1) «вертикально ориентированный» подход. Инициатива идет от руководства фирмы, именно оно принимает решение о создании отделов конкурентной разведки, далее идет распределение прав и обязанностей, вследствие чего подразделения конкурентной разведки получают право внести свой посильный вклад в процесс принятия решений в компании. Наиболее ярким и известным примером такого подхода стало образование службы конкурентной разведки в компании Motorola в 1970-х гг. Роберт Гэлвин – топ-менеджер Motorola,

как и многие члены его семьи, долгое время работал на Motorola, не без помощи своего друга – бывшего сотрудника ЦРУ Йена Хэрринга – занимался созданием подразделения конкурентной разведки в компании. Эта служба исправно функционирует с полной загрузкой и по сей день;

2) «эволюционный» подход. Он является наиболее частым примером появления конкурентной разведки в компании. Такой процесс в данном случае очень последователен, даже можно сказать, затянут. Все, как правило, начинается с появления в компании библиотеки, компьютера и продвинутого специалиста с творческим мышлением и незаурядными способностями в области экономики, программирования и высоким уровнем общего образования. Затем появляются средства для обработки информации на локальном компьютере и в интернете. Вот здесь-то, как правило, и происходит сдвиг в направлении конкурентной разведки, когда обычная, стандартная обработка информации, полученной разными путями без особой цели внутри фирмы, перерастает в активный сбор конкретно определенных данных, что в свою очередь перерастает в настоящую конкурентную разведку. Подход в стиле Джеймса Бонда. Окончание холодной войны вернуло в обычную жизнь гражданского общества большое количество бывших сотрудников государственной разведки. Жизнь продолжается, и многие из них стали трудоустраиваться в коммерческие структуры, где большинство, используя навыки прошлой работы, успешно себя реализовало, перенаправив свою деятельность с обеспечения общенациональных интересов на продвижение интересов своего бизнеса;

3) подход «энтузиастов». Подразумевает, что непонятно откуда появится «энтузиаст», который и будет заниматься конкурентной разведкой. Случай крайне редкий, скорее похожий на утопический, но все же такое тоже бывает. Конечно, без квалифицированного, высокомотивированного и заинтересованного персонала здесь не обойтись. Вне зависимости от того, каким образом происходит внедрение службы конкурентной разведки в организации, всегда нужно, чтобы присутствовали два обязательных элемента: признание службы конкурентной разведки в компании руководством и содействие развитию профессионального уровня. Если уж было решено начать заниматься конкурентной разведкой (не важно, по собственной инициативе или по решению руководства компании), независимо от размеров фирмы и от должности, которую занимал сотрудник, всегда сталкиваются с одними и теми же условиями: опыта в конкурентной разведке как самостоятельном виде деятельности нет (бывшие разведчики не в счет). Бюджет, который имеется в наличии, совершенно мизерный. На первых этапах вы располагаете лишь простыми и дешевыми ресурсами и инструментами. В кратчайшие сроки необходимо доказать свою важность, полезность и незаменимость. В самом начале работы подразделения конкурентной разведки чаще всего штат составляет всего один сотрудник. Соответственно, на него ложится выполнение всего разведывательного цикла. По мере развития отдела конкурентной разведки разведывательный цикл переходит в ранг командной задачи. Информацию обрабатывают комплексно, включая в работу специальные компьютерные программы. Для маленькой фирмы и впоследствии может хватать одного человека, занимающегося конкурентной разведкой. При создании подразделения конкурентной разведки необходим сотрудник, хоть както разбирающийся в конкурентной разведке. Всегда появляется вопрос, должен ли это быть человек, работающий в организации и лично знающий все ее особенности, или приглашенный со стороны специалист? Каждый случай индивидуален, модели поведения, подходящей всем, нет. Опыт показывает, что предпочтительнее брать человека «изнутри компании».

2.2. Методы и принципы конкурентной разведки

Бенчмаркинг начинается с конкурентной разведки, так как значительные улучшения появляются в результате сравнения собственной деятельности с деятельностью конкурента.

В идеале в процессе бенчмаркинга конкурентная разведка используется на всех этапах.

При этом служба конкурентной разведки **осуществляет свою деятельность для бенчмаркинга в двух режимах:**

- 1) нахождение тех параметров и критериев деятельности (бизнес-процессов, технологий, правил, организации, процедур и т. п.), по которым конкуренты обходят вашу компанию;
- 2) найти, кто лучше, чем ваши конкуренты, по тем же позициям.

Чтобы определить соотношение конкурентной разведки и бенчмаркинга, необходимо найти ту сферу, в которой работают другие методы и другие специалисты. Бенчмаркинг, конкурентная разведка и маркетинг пересекаются, сливаются, работают вместе и с одинаковыми проблемами, но все же различаются. С одной стороны, где конкурентная разведка заканчивается, там и начинается маркетинг, это происходит в отслеживании общих рыночных тенденций. Конкурентная разведка работает с конкретными субъектами.

Существуют также пограничные сферы, своеобразная зона общих действий, где конкурентная разведка работает во взаимосвязи с маркетингом.

Следующей ситуацией может стать идея «любимых» образцов для подражания, материализующаяся в нахождении одного постоянного партнера, который сам предлагает направления, по которым можно работать и заимствовать ценное. Такие ситуации, конечно, нечасты, они присущи в основном международным рынкам. Таким образом, для большинства мелких и средних предприятий такая перспектива так и останется нереализованной. Говорить о том, хорошо это или плохо, однозначно довольно сложно. Глупо тратить силы и время, занимаясь конкурентной разведкой, когда партнер сам предлагает открыть свои секреты за определенную плату на договорной основе, здесь большое значение имеет тонкая информационная игра с конкурентом. Имеет смысл быть как можно осторожнее, так как может случиться принципиально иная ситуация, когда необходимо держать партнера по бенчмаркингу в неведении об истинном состоянии своих дел. Такая ситуация складывается, если повышается вероятность того, что договоренность о заимствовании опыта была заключена с компанией, которая может стать прямым конкурентом.

Для маленьких фирм, занимающих свою нишу на рынке, имеется возможность «погреться в лучах чужой славы». Очень часто крупные компании с определенной маркетинговой выгодой (создание имиджа, реклама бренда и др.) обнародуют некоторые свои «секреты». Таким образом, маленькие компании совершенно бесплатно могут получить информацию, обработав которую, они могут выделиться среди других мелких фирм-конкурентов.

Если в результате заимствования опыта предприятие получило существенно лучшие результаты, чем партнер по бенчмаркингу, он не должен об этом знать. Еще более закрытыми оказываются результаты анализа, почему это произошло.

Другая менее приятная ситуация складывается в том случае, если в результате заимствования опыта ваше предприятие не достигло ожидаемых результатов. Не нужно сообщать партнеру. Во-первых, вы сами поможете конкуренту, так как, воспользовавшись чужой оплошностью, всегда можно отладить что-то у себя. А это не в ваших интересах. Во-вторых, определив дополнительные дефекты в вашей деятельности, не позволяющие получить высокий эффект от проведенных мероприятий, партнер в своих целях сможет использовать информацию о ваших недостатках.

Суть тонкой информационной игры состоит в том, чтобы осуществить все необходимые профилактические меры, не допуская утечку подлинной информации о результа-

тах бенчмаркинга и данных конкурентной разведки. Бенчмаркинг не предполагает бескорыстной дружбы – это просто разновидность коммерческих сделок с некоторыми особыми условиями и целями, а они требуют неукоснительного соблюдения собственных интересов и осуждают нерациональную благотворительность. Но, с другой стороны, необходимо наладить и сохранить хорошие отношения с партнером, в чем, наверное, могут помочь психологи и специалисты по искусству общения, а не по разведывательной деятельности.

Распространение бенчмаркинга возобновило интерес и значительно поспособствовало созданию особых условий для проведения конкурентной разведки и установления специфической информационной среды. Чужой опыт, накапливаемый в бенчмаркинге, облегчает работу в сфере конкурентной разведки.

Когда достигается договоренность о заимствовании опыта, то теоретически конкурентная разведка не нужна. Но именно этот момент в процессе бенчмаркинга наиболее важен для разведывательной деятельности. По ходу дела возникает много вопросов, и следует заблаговременно все выяснить, не продадут ли вам устаревшую технологию или знакомые организационные решения, которые, возможно, вы и сами давно не применяете. Отдел конкурентной разведки должен одобрить операцию бенчмаркинга.

Сложностью для службы конкурентной разведки является то, что получение тех же самых секретов осуществляется не через бенчмаркинг, а с помощью других полулегальных методов или не вполне этичных способов. Существуют разные точки зрения на этот счет. В такой ситуации либо руководство устанавливает рамки, либо оно, наоборот, дает полную свободу, доверяясь личным представлениям своих сотрудников о «дозволенном» в моральном отношении.

2.3. Инструменты и технология конкурентной разведки

Для того чтобы понимать своего конкурента, нужно определить его сильные и слабые стороны, выявить схему его действий. Не стоит питать иллюзий, что ситуация на рынке меняется сама по себе – конкурентная разведка доказывает обратное. На изменение ситуации влияют и конкуренты, причем действуют они не спонтанно, а очень даже продуманно и сознательно.

Разведывательная информация характеризуется именно целевой направляющей. Это не данные вообще, а сведения, необходимые для выбора пути или принятия вполне конкретного решения.

Конкурентная разведка занимается изучением только изменений. В ситуации, когда на рынке все спокойно, никакие показатели не меняются, конкурентная разведка только проверяет, так ли это на самом деле, не случится ли что-нибудь, что значительно повлияет на будущие изменения цен и ассортимента.

Познания по экономической теории практически бесполезны, так как лишены практического смысла и отдалены от реальности, имеют слабую привязку к мотивации и накопленному опыту. Эта наука нужна как основа, но фактического подспорья для конкурентной разведки из-за общих методологических расхождений нет. Конкурентная разведка ищет то, что выходит за рамки фундаментальных исследований экономической науки как теоретической дисциплины.

В академических исследованиях качество полученных результатов тем выше, чем длиннее временной ряд; в исследованиях по конкурентной разведке все наоборот.

Разведка начинается тогда, когда абсолютно ясно, что нужно искать или разведывать. Тезис этот не исключает того, что излишки собранной информации тоже пригодятся. Увеличение количества нецелевой информации негативно отражается на выполнении конкретных заданий. Накопление информации не должно выходить в работе на первый план, иначе подразделение конкурентной разведки теряет свое значение и становится бесполезным.

На выполнение конкретных задач нужно расходовать большую часть времени, усилий и ресурсов, поскольку работа в сфере конкурентной разведки – далеко не академические исследования, результаты которых остаются в веках. К конкурентной разведке нужно относиться как к обычной работе, которую нужно делать вовремя.

Работа по конкретно обозначенным направлениям и целям приводит к ситуации, которую принято считать разведывательным циклом. Все начинается с постановки задачи перед сотрудниками отдела конкурентной разведки, после чего происходит сбор целевой информации, далее – анализ собранной информации, и на самом последнем этапе – выдача рекомендаций руководству. На заключительном этапе сотрудникам приходится решать, куда направить полученные данные, кому и в каком виде их целесообразно предоставить. На практике иногда бывает, что информацию оказывается выгодным направить даже конкурентам (конечно, предварительно хорошо и соответствующим образом переработав). Вся конкурентная разведка опирается на свои принципы, о которых много и достаточно размыто говорилось выше, кратко их можно описать следующим образом:

1) существующая на рынке ситуация возникла не из-за естественного хода событий, которые можно предугадать, рассчитать, предопределить, а спровоцирована действиями конкурентов, которые в свою очередь и исследует конкурентная разведка в самые сжатые сроки;

2) необходимо всегда четко ставить задачу перед разведкой, этим занимаются уполномоченные руководители фирмы-заказчика. Здесь, как в информатике: четко, кратко и понятно поставленная задача – уже 50 % успешного результата;

3) обязательность создания банка данных о своих основных конкурентах и его постоянного пополнения, что позволяет все время находиться в курсе событий и грамотно планировать оперативную и стратегическую политику своей организации;

4) необходимость анализа слабо связанных между собой кратких временных интервалов и действий конкурентов, которые они осуществляют в течение этих отрезков времени. Достаточно сложный и трудоемкий процесс, требующий от сотрудника внимания, скрупулезности и опыта в подобной работе.

Следует помнить, что особенность современной российской конкурентной разведки заключается в содействии позиционной конкурентной борьбе, предотвращении негативных последствий действий конкурентов и отражении их атак. Проблема заключается в том, что отечественные фирмы упускают возможность самостоятельно готовить результативные наступления на своих конкурентов с целью их опережения и завоевания больших секторов рынка. Главная идея конкурентной разведки состоит в том, что следует отдавать предпочтение направлению своих усилий на построение эффективной картины, а не тратить время на попытки докопаться до истинного положения дел, так как это не под силу практически никому в силу изменчивости рынка.

2.4. Промышленный шпионаж

Промышленный шпионаж в том виде, в котором мы его понимаем сегодня, – «подарок» прошлого века, угроза, которая никогда не исчезнет, если на этой планете все так же будет существовать человечество. **Промышленный шпионаж** понимают как передачу технологии – это незаконный экспорт данных или материалов. Передача не всегда является промышленным шпионажем. При промышленном шпионаже для передачи технологии часто используется небрежность ответственных лиц, осуществляющих контроль за экспортом; незаконные перевозки, как правило, адресуются подставному получателю. Таким образом, никто не хочет быть обманутым, а тем более оказаться в проигрыше, поэтому популярность (неофициальная) промышленного шпионажа постоянно растет. Несмотря на то что промышленная революция произошла не так уж давно в истории человечества, факты промышленного шпионажа были еще в древности. Так, например, шелк в древнем мире стоил очень дорого, его ценили очень высоко. Единственным производителем шелка был Китай – крупный монополист, который его экспортировал. В Китае строго охраняли все секреты производства. В результате цены на шелк завышали иногда и необоснованно, в силу ограниченных поставок тканей. Кроме того, перевозки тканей сопровождалась многочисленными опасностями, расходами и огромными потерями времени. Положение изменилось после визита к римскому императору Юстиниану персидских монахов. После долгих уговоров и солидного вознаграждения монахи открыли секрет производства шелка. Они объяснили, что шелковых червей откармливают листьями тутовницы, после чего они прядут коконы, которые потом разматывают для получения шелковых нитей. Юстиниан понял, что климат в некоторых частях Греции годится для выращивания необходимой тутовницы. Он раздобыл и тутовые деревья, и шелковичных червей не без помощи этих же монахов, которые, вернувшись в Китай, вывезли шелковичных червей контрабандой в Рим в полых посохах. Юстиниан озолотился, а Китай потерял миллионы в своей внешней торговле.

В более поздний период американские колонисты нуждались в получении фабричных товаров от Англии. В обмен колонистам приходилось поставлять жизненно важные для создания собственной промышленности сырье, включая древесину и сельскохозяйственные продукты, а также дорогостоящие хлопок и табак. Колонии всегда теряли прибыль, поскольку Англия контролировала рынок. Цены на импортируемые товары и текстильные изделия для американцев были непомерно высоки. Англия в свою очередь не хотела терять свои рынки сбыта, для чего ею был наложен запрет на эмиграцию специалистов по производству текстиля в Америку, а также экспорт фабричного оборудования и даже любых его чертежей в колонии. Все так и оставалось, пока не появился некий Самуэль Слейтер (Samuel Slater). В 1789 г. Слейтер основал текстильную фабрику в Новом Свете, этот период и считают американской промышленной революцией.

Другим примером является каучук, монополией на производство которого до начала XX в. фактически владела Бразилия. Бразильская экономика не сильно зависела от каучуковой промышленности, хотя та в значительной мере обеспечивала определенный уровень национального процветания и полную занятость. Промышленность развивалась во многих странах, и многие другие были очень заинтересованы в том, чтобы уничтожить бразильскую монополию для получения личных экономических выгод, поскольку потребление каучука непрерывно возрастало. Несмотря на строжайший запрет бразильских властей на экспорт каучуконосов, Англии удалось нелегально вывезти несколько растений из Бразилии. Английские агрономы культивировали каучуконосные растения в теплице и изучали особенности их вегетации и выращивания. Определив необходимые условия, каучуконосы стали выращивать в Малайе, входившей в состав Британской империи, поскольку климат там под-

ходящий. Малайский каучук вскоре вышел на лидирующие позиции на мировом рынке, потеснив бразильский, в результате чего в экономике Бразилии произошел кризис. Великобритания получала огромные прибыли от продажи каучука до Второй мировой войны, когда Япония захватила Малайю и когда были найдены заменители каучука.

Банковское дело. Европейские банкирские дома имеют длинную историю применения шпионажа в целях повышения ликвидности и надежности своих займов или финансовых резервов. Принято считать, что банкирский дом Ротшильдов (филиалы существовали во Франкфурте, Лондоне, Париже, Вене и Неаполе) вывел одну из величайших систем разведки своего времени. Процесс был продуман и отлажен до такой степени, что во время Первой мировой войны секретная линия связи Ротшильдов действовала быстрее, чем связь стран-участниц войны. Банк Ротшильда в Лондоне, например, имел доклады с фронта раньше, чем их получал премьер-министр по официальным каналам. Естественно, что он был «на голову выше» всех своих конкурентов. Кроме того, разработанная система включала тщательное наблюдение за правительственной и деловой активностью, в ход шли и официальные открытые методы, и скрытый шпионаж. Одним из популярнейших в то время приемов наблюдения за движением банковских счетов стало применение к ним специальных зашифрованных пометок, сущность которых заключалась в поручении подачи определенного сигнала какому-то лицу (часто иностранцу) о движении капитала. Держатель счета вообще ничего не знал о существовании подобных пометок, которые стали прародителями современных электронных передатчиков, тайно устанавливаемых на чьем-то автомобиле.

Внутренний промышленный шпионаж. Американские корпорации, которые постигла участь промышленного шпионажа, стараются не разглашать сведения о таких фактах. Примером стали результаты нескольких последних исследований в этой области, которые показали, что существует целый ряд обоснованных причин для сокрытия фактов существования многих типов противозаконной деятельности. Случаи неожиданного промышленного шпионажа редко доходят до следственных органов, а тем более бывают раскрыты. Законы в таких ситуациях часто оказываются бессильными. Кроме того, слушания в суде и показания свидетелей еще больше делают предприятие уязвимым и способствуют раскрытию промышленных секретов. Однако корпорации, занимающиеся промышленным шпионажем, никогда не разглашают сведения об успешно проведенных операциях, а тем более их результатах, опасаясь за свою репутацию. Высшим пилотажем в этой области считается, когда факты промышленного шпионажа остались нераскрытыми или приписываются другим причинам.

Промышленный шпионаж является формой недобросовестной конкуренции, существующей на всех уровнях экономики, начиная от малых предприятий и заканчивая целыми государствами.

Сущность промышленного шпионажа заключается в том, чтобы догнать конкурента, занимающего лидирующее положение, в максимально сжатые сроки, сэкономив при этом значительные средства, либо не допустить в будущем отставания от конкурента, используя разработанную им секретную новую перспективную технологию, а также чтобы выйти на новые для предприятия рынки.

Похожая ситуация, цели и задачи наблюдаются и в межгосударственной конкуренции, главное отличие – лишь в масштабах и проблемах национальной безопасности.

Промышленный шпионаж отличается от конкурентной разведки тем, что промышленный шпионаж осознанно и целенаправленно нарушает нормы действующего законодательства (особенно уголовного), конкурентная разведка всегда работает легально.

К основным инструментам промышленного шпионажа относятся:

1) подкуп (подкупаются лица, которые объективно могут помочь получить закрытую информацию, передать документацию или образцы продукции по конкретным интересующим направлениям);

2) шантаж (в отношении тех же лиц);

3) кража (документов в любом виде, оборудования или образцов продукции);

4) диверсия (вредительские действия, совершаемые с целью временного или постоянного вывода из строя образцов продукции, людей или подразделений конкурента);

5) тайное незаконное проникновение на территорию предприятия конкурента, основанное на умышленном преодолении рубежей защиты, используемых конкурентом для обеспечения сохранности информации или продукции;

6) внедрение «своего» человека в организацию или страну конкурента с заданием получить доступ к информации или продукции, которые относятся к предмету коммерческой или государственной тайны конкурента;

7) хищение информации с помощью незаконного использования технических средств снятия информации (прослушивание чужих телефонных линий, незаконное проникновение в чужие компьютерные сети и т. п.). Промышленный шпионаж существует очень давно и не теряет своей актуальности в силу высокой эффективности, он остается и будет оставаться мощным инструментом государственных разведок в целях обеспечения и защиты собственных интересов.

Несмотря на эффективность промышленного шпионажа, в этом деле существует множество «подводных камней», в связи с чем большинство предприятий в последнее время все чаще склоняется в пользу конкурентной разведки. Это отчасти обусловливается еще и тем, что обычные фирмы не имеют полномочий государственных разведок и не получают от них поддержки, как, впрочем, и директив, поэтому при обнаружении случаев промышленного шпионажа и придания им огласки организация рискует не только потерять партнеров, репутацию и доверие потребителя, но и быть привлеченной к уголовной ответственности.

Многие исследователи сходятся во мнении, что предприятия малого и среднего бизнеса часто используют промышленный шпионаж потому, что не знают или не умеют пользоваться методами конкурентной разведки. В реальности, когда остро встает вопрос выживания или повышения конкурентоспособности, а законных методов достижения результата фирма не знает, многие организации прибегают к промышленному шпионажу.

Глава 3. Оценка среды при бенчмаркинге

3.1. Оценка степени лояльности и удовлетворенности клиентов

Под **лояльностью** понимается общее положительное отношение ко всему, что можно отнести к деятельности организации: это продукция и услуги, оказываемые, производимые или продаваемые данной организацией, а также имидж самой организации, ее персонал, торговая марка и др.

Именно лояльность (благоприятное отношение) клиентов к той или иной компании является базисом стабильного объема продаж. К лояльным потребителям относят тех, которые достаточно продолжительное время по отношению к сроку функционирования товара продолжают обращаться к компании, делая при этом последующие покупки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.