

Т. Б. Харькова

РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА БЕНЧМАРКИНГА*

От редакции. В Интернет-поисках хороших материалов по бенчмаркингу мы натолкнулись на статью Т.Б.Харьковой, посвященную ему в сфере туризма. Конечно, туристический бизнес имеет слабое отношение к производству арматуры. Да и лето прошло, а за ним и бархатный сезон... Но ведь бенчмаркинг — методология, подходящая для любых отраслей! А проблематика статьи, на наш взгляд, отражала особенности российского бизнеса в целом, а не только его маленького кусочка — сферы туристических услуг. Поэтому мы позволили себе опубликовать статью с определенными сокращениями. В первоначальном виде вы можете найти ее на сайте <http://putevye.narod.ru/s9.htm>

Российская практика конкурентной борьбы строится на традиционном принципе противопоставления своих сильных сторон слабым сторонам конкурента. Такая позиция легко прослеживается даже в рекламе: «У нас низкие цены», следовательно, у других они выше; или «У нас широкий ассортимент», следовательно, у других он уже и т.п. В условиях жесткой конкуренции картинка российского рынка выглядит как территория злобно и мелко кусающих друг друга фирм, чья цель «отстройки» от конкурентов реализуется путем их конкурентов, принижения в глазах клиента. Благороден ли и достаточно ли эффективен такой путь к лидерству? И не устарел ли принцип капиталистического развития общества, приравнивающий отношение конкурентов друг к другу к звериным (волчьим)? Жаль, но фраза «душить конкурента» достаточно популярна в стратегии и тактике конкурентной борьбы на российских рынках.

А ведь еще в конце девятнадцатого века «отцом» научного менеджмента Ф. Тейлором была предложена теория изучения не слабых, а сильных (научных) сторон организации труда. Именно этот концептуальный подход можно считать основой развивающейся в последующее время теории и практики бенчмаркинга («начало отчета», «зарубка» — англ.). Бенчмаркинг (benchmarking) — это процесс нахождения и изучения самых лучших и известных методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг — это анализ преимуществ конкурентов на товарном рынке, т.е. это отраслевой взгляд на ситуацию в своем бизнесе. Целью бенчмаркинга является не только изучение чужих и лучших практик, но и овладение ими, внедрение у себя новых технологий, методологий, а значит, выработка новых стратегических решений по развитию предприятия с учетом ключевых факторов успеха.

Таким образом, Бенчмаркинг позволяет получить ответы на два глобальных вопроса:

- В чем и почему конкурент сильнее?
- Что надо сделать у себя в фирме, чтобы стать сильнее?

Теперь в основу конкурентной борьбы ставится другой принцип: противопоставление своей практики сильным сторонам конкурентов. Сегодня бенчмаркинг чрезвычайно популярен за рубежом — и именно потому, что результаты этой деятельности впечатляющи. Так, известен результат бенчмаркин-

гового проекта в концерне «Ксерокс» (80-е годы), где на базе полученных в японской компании сходного профиля знаний, помимо прочего, удалось снизить издержки производства на 50% (!), а время на разработку продукта — на 60% (!). Подобные результаты получили многие теперь уже крупные зарубежные компании. На бенчмаркинге успешно и очень быстро поднялась торговая фирма «ИКЕА», столь известная и в России. Может, и российским компаниям стоит сегодня обратить внимание на бенчмаркинг как на способ нахождения новых и эффективных возможностей развития бизнеса?

Безусловно, да. И такая практика в России уже есть. Однако зарубежный опыт бенчмаркинга при применении его в российской практике сталкивается с тяжелейшими проблемами:

- Менталитет российских предпринимателей. Укрепившиеся за многие годы советской власти и последнего десятилетия демократических преобразований недоверие и подозрительность ко всему и ко всем. А бенчмаркинг предполагает формирование честных и доверительных отношений с конкурентами, позволяющими себя изучать.

- Несформированность понимания того, что в коллективе успехи могут быть значительно выше, чем индивидуальные. А бенчмаркинг предполагает объединение всех сотрудников в единый процесс, здесь должен работать коллективный, командный принцип.

- Высочайшая амбициозность российских предпринимателей. «Мы давно на рынке, мы все знаем и умеем, поэтому учиться нам нечему». Действует множество курсов, связанным с развитием новых технологий, совершенствованием менеджмента, адаптацией к меняющимся экономическим и налоговым требованиям. Однако учиться идут немногие. А бенчмаркинг предполагает обучение всего персонала при помощи анализа превосходства, ведь этот анализ является методом, при помощи которого имитируют удачные образцы поведения конкурентов.

- Личность топ-менеджеров. Зачастую руководитель не идет на преобразования из-за финансовых трудностей. Во всяком случае, он так считает. Однако, в большой степени срабатывают и личностные характеристики: мотивация, знания, отношения, персональные ценности, эмоции, перечеркивающие объективный взгляд на ситуацию. А бенчмаркинг-овый проект может быть внедрен только при условии наличия у руководителей воли и мужества, чтобы осознать существование проблемы. Руководитель должен быть поглощен идеей анализа превосходства!

- «Закрытость» российского бизнеса. В противоположность мировой практике «открытости» рос-

* Несмотря на существенные изменения в тексте и редакционное название, авторство материала сохранено. Хотелось бы надеяться, что автор простит нам известный произвол при обработке его замечательного текста. Вольное обращение с текстом предполагает целью лишь адаптировать его к специфике аудиторией и ни в коем случае не означает неуважения к автору!

сийские предприниматели гордо декларируют «конфиденциальность», выдавая сокрытие всего и вся за охрану коммерческой тайны. Альянсы и объединения в современной России не приживаются. Это вполне объяснимо, если вспомнить, в каких агрессивных условиях формировался российский бизнес. Но есть и другой взгляд на эту проблему, причем это взгляд наших соотечественников (материалы исследований газеты «Известия»):

«Пускай лучше оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте», — говорят эксперты совместной компании ВКГ.

«До всех решений можно дойти самостоятельно, но быстрее, конечно, посмотреть, как с аналогичными проблемами боролись другие компании», — это вывод руководителей ОМЗ («Объединенные машиностроительные заводы», г. Москва).

«Держать секреты — это вчерашний день», — считает В. Ефимов, помощник генерального директора

по связям с общественностью ЗЭиМ (Чебоксары). — Так ты только стимулируешь свой застой. Если открыт — развиваешься».

В данной статье выделено лишь несколько проблем внедрения в российскую практику бенчмаркинга. Но даже они свидетельствуют о том, что мы, видимо, ещё не скоро примем на вооружение современный и эффективный метод наращивания конкурентных преимуществ и развития.

Нам необходимо срочно пересмотреть свою политику конкуренции, которую весь мир называет отсталой, и попробовать новую технологию — бенчмаркинг. Но этому процессу надо учиться. Одно несомненно — бенчмаркинг может открыть новые возможности, выполняя одну из существенных функций маркетинга — социально-этичную. Таким образом, внедрение бенчмаркинг-подхода может вывести предприятие на качественно высший уровень развития.
