

Место бенчмаркинга и всеобщего управления качеством в конкурентной среде

© 2007 В.В. Градобоев

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Автор предпринимает попытку определить место стратегии бенчмаркинга в конкурентной среде современных экономических отношений. Рассматривает основные характеристики внутренней и внешней среды компании, а также уделяет внимание вопросу роли всеобщего управления качеством.

Для определения места и роли бенчмаркинга в конкурентной среде необходимо рассмотреть понятие конкурентной среды, ее внешнюю и внутреннюю составляющие.

В современной теории маркетинга одно из ведущих мест занимает понятие конкурентной среды, представляющей собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов в процессе конкуренции. Конкурентная среда компании определяется типом конкуренции, институциональной структурой рынка, характером его регулирования.

Конкурентная среда - это интерактивный процесс, происходящий на рыночном пространстве¹. Конкурентную среду нельзя рассматривать абстрактно, без учета экономического пространства и территориальных границ функционирования компании, поэтому в методологическом плане важно выявить не только общие принципы формирования конкурентной среды компании, но и особенности формирования рынков, тенденции их развития, их пространственной организации.

Конкурентная среда формируется из множества действующих на компанию извне субъектов и факторов, которые влияют на развитие и поддержание необходимых условий для функционирования компании. Конкурентная среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности компании, которые называются движущими и сдерживающими силами, воздействующими на организацию. К ним относятся факторы среды, которую можно разделить на три уровня: внутреннюю, внешнюю микросреду и внешнюю макросреду.

Внутренние силы, или внутренние переменные, - это ситуационные факторы внутри организации, которые являются результатом управленческих решений и требуют внимания руководства: это цели, задачи, структура, технология и кадры.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функ-

циональных областей (например, областей производства, управления, маркетинга, финансирования и т.д.), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей.

Технология также является важной внутренней переменной, ее следует понимать в расширенном смысле, т.е. технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, технических знаний, информации. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; автоматизацией и применением конвейерных сборочных линий.

Люди, персонал, человеческий капитал - это одна из основополагающих внутренних переменных. В современных условиях персонал является тем звеном, без которого невозможно существование и развитие организации или ее подразделений.

Все внутренние переменные тесно взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы, а изменения одной из них в определенной степени влияют на все другие. При этом совершенствование одной переменной, например, такой как технология, необязательно может вести к повышению производительности труда, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, на людях.

Внешняя среда - это совокупность действующих за пределами организации субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с различными элементами общества. К внешней среде относятся микро- и макросреда.

Микросреда - это факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на нее: посредники, поставщики, конкуренты, потребители и контактные аудитории.

К макросреде относятся внешние факторы, оказывающие влияние на микросреду в глобальном смысле: демографические, экономические,

¹ См.: Бун Л., Куртц Д. Современный маркетинг: Пер. с англ. М., 2005. С. 98.

природные, технологические, политические, социокультурные.

Внешняя среда содержит как возможность, так и угрозы для деятельности компании. Поэтому необходимо постоянно следить за изменениями внешней среды, приспосабливаться, пытаться на них воздействовать. Немаловажно, что внутренняя среда обязательно реагирует на изменения внешней среды².

Для определения механизма взаимодействия различных структурных элементов информационной системы бенчмаркинга в конкурентной среде необходимо рассмотреть каждый элемент среды в отдельности.

Элементы микросреды:

1. Посредники - компании, которые помогают продвигать, продавать и распространять товары. Это дистрибьюторы, финансовые посредники, складские, транспортные компании, агентства по оказанию маркетинговых услуг.

2. Поставщики - предоставляют компании материальные ресурсы, необходимые для производства товаров и услуг.

3. Конкуренты - компании необходимо знание их особенностей ценообразования, перспектив развития, технологических и производственных планов.

4. Потребители - организация действует на шести клиентурных рынках: потребителей, производителей, посредников, организаций, государственных учреждений, международном. Каждому типу рынка соответствуют собственные характеристики, которые необходимо изучать.

5. Контактные аудитории - любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к деятельности компании и от которой зависит достижение компанией ее целей. Это финансовые круги, СМИ, государственные учреждения, общественные организации, широкая общественность.

Элементы макросреды:

1. Демографическая среда - вызывает необходимость изучать возрастную, половозрастную, семейную структуру населения, уровень доходов и т.д.

2. Экономическая среда - циклическое развитие, уровень платежеспособного спроса, экономические факторы создают общие условия функционирования компании.

3. Природная среда - климатические и географические характеристики, дефицит сырья, удорожание получения энергии, загрязнение окружающей среды.

4. Научно-техническая среда - силы, способствующие созданию новых технологий, бла-

годаря которым возникают новые товары. К ним относится ускорение НТП, увеличение расходов на научные исследования.

5. Политическая среда - совокупность законов, государственных учреждений и структур, оказывающих влияние на деятельность компании.

6. Социокультурная среда - социальные институты и другие силы, способствующие формированию культурных ценностей, вкусов и т.п.

Каждый элемент внутренней и внешней среды имеет "резервы для изменения" для поддержания движущих сил. Очевидно, резервы в первую очередь содержатся во взаимодействии этих сил. Многие компании рассматривают среду как неподвластный элемент, к которому надо приспосабливаться, воспринимают его пассивно, только анализируют ее, разрабатывают стратегии, помогающие компании избежать угроз среды и воспользоваться ее благоприятными возможностями.

Но другие компании управляют средой, и это главный резерв и главная цель бенчмаркинга. Вместо того чтобы только наблюдать и приспосабливаться, необходимо предпринимать активные действия, чтобы влиять на среду.

Вышеуказанное взаимодействие сил среды может развиваться за счет увеличения мощностей внутренних и внешних движущих сил и ослабления сдерживающих сил. При этом необходимо иметь в виду, что на различных этапах в различных условиях одни и те же силы могут выступать в качестве и движущей, и сдерживающей силы. Главным является правильное определение вектора этих сил.

Кроме того, к факторам изменений можно отнести: скорость модификации среды, сложность факторов и их число, их разнообразие, подвижность факторов, определенность среды и разнообразная информация о ней.

Таким образом, можно сделать вывод, что место бенчмаркинга в конкурентной среде компании зависит от силы влияния различных элементов внутренней и внешней среды, поскольку в основе принципа работы стратегии лежит понятие информации.

Учитывая, что цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования рынка предвидеть вероятность успеха деятельности компании или отдельного бизнес-процесса, следует отметить, что по сравнению с конкурентным анализом бенчмаркинг является более детализированным, формализованным и упорядоченным инструментом.

Основная польза бенчмаркинга как инструмента рыночной деятельности зарубежных компаний состоит в том, что производственные и

² См.: Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М., 2005. С. 57-58.

маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Однако для наибольшей отдачи от инструмента он должен быть направлен на конкретный уровень среды деятельности организации³.

Чтобы эффективно действовать в конкурентной среде, компания должна разработать оптимальную конкурентную стратегию⁴. В современных условиях глобализации одна компания может конкурировать на самых разных рынках и во многих регионах мира. Другая - может специализироваться только на отдельных рыночных сегментах, выделяемых на основе географии потребителей, их возраста и дохода.

В современных рыночных отношениях процесс управления конкурентным преимуществом и достижение положительных результатов вынуждают многие компании уделять меньше времени и внимания конкурентам, покупателям, и рыночным сегментам⁵. Бенчмаркинг как стратегия деятельности зарубежных компаний способствует тому, чтобы изучение конкурентов, выявление их лучших сторон деятельности было направлено на повышение качества продукции, эффективности сбыта, на удовлетворение спроса потребителей. Таким образом, можно сделать вывод, что бенчмаркинг проявляет основные свойства маркетинговой стратегии в конкурентной деятельности зарубежных компаний.

В конкурентной среде современных международных отношений сравнение показателей деятельности компаний с показателями лидеров отрасли, так называемыми эталонными, позволяет оценить реализацию стратегии маркетингового управления и выявить сферы, в которых возможно улучшение. Нестандартные подходы к выполнению действий или процессов в компаниях-лидерах отрасли, так называемые передовые методики, задают уровень, которого компания должна достичь и превзойти.

Однако в ходе процесса бенчмаркинга копирование передовых методик, особенно действующих в других отраслях, мера не всегда полезная, так как ситуация и методики работы в каждой компании уникальны. Поэтому с учетом современного уровня информатизации именно информационная система бенчмаркинга становится ключевым фактором адаптации компании к новым условиям конкурентной среды. Пере-

довые методики требуют не только доработки и адаптации с учетом конкретной ситуации компании, но и дальнейшего улучшения по мере внедрения. Таким образом, заимствование опыта необходимо творчески переработать, опираясь на изменения той информации, которая хранится в электронных базах данных.

Многие компании в зарубежных странах применяют сравнение своих показателей с эталонными. Опрос менеджеров в 15 странах показал, что более 85% из них применяют бенчмаркинг эталонное тестирование для определения эффективности своих бизнес-процессов. За 1995-2005 гг. большинство зарубежных компаний уже ввело программы по внедрению передовых и эталонных методик⁶.

Известно, что борьба за достижение эталонных показателей, наряду с поиском, внедрением и совершенствованием лучших методик, привела менеджеров к осознанию значимости перестройки бизнес-процессов, всеобщего управления качеством (TQM) и других методов непрерывного совершенствования. Всеобщее управление качеством - это постоянное совершенствование бизнес-процессов, 100%-ное качество выполнения каждого задания, вовлечение в борьбу за качество работников всех уровней и подразделений, коллективная организация труда, стремление к эталонным показателям, соответствие ожиданиям клиента. Можно сказать, что система всеобщего управления качеством обуславливает взаимодействие и с внутренней, и с внешней средой, являясь при этом обобщением лучших достижений.

Интерес к TQM обычно обусловлен проблемами качества и удовлетворения клиентов и обострением конкуренции. Свыше 95% промышленных компаний и 70% компаний в сфере обслуживания применяют те или иные программы всеобщего управления качеством. В 55% американских и 70% японских компаний используются данные о повышении качества как минимум раз в месяц при оценке общей эффективности компании⁷. 93% из 500 крупнейших компаний США реализуют различные программы TQM с 1992 г.

Именно TQM обеспечило глобальный успех японским компаниям, и TQM японских фирм может служить своеобразной бенчмаркой, т.е. эталоном для американских и европейских компаний, хотя в этих странах его внедрять весьма сложно. Известно, что центральной концепцией японского менеджмента является понятие "кайдзен", что означает непрерывное совер-

³ См.: Уэбстер Ф. Указ. соч.

⁴ См.: Швандар К. Международная конкурентоспособность. М., 2006. С. 12-35.

⁵ См.: Гордон Я. Целевая конкуренция: Пер. с англ. М., 2006. С. 37.

⁶ См.: Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: Пер. с англ. М., 2006. С. 381.

⁷ См.: Там же. С. 382.

шенствование, причем не только производственных и сбытовых процессов, но и взаимоотношений между людьми. Наибольшее развитие эта система получила в компании “Тойота”⁸.

Программа TQM и непрерывного совершенствования различных компаний - конкурентно значимый актив в портфеле ресурсов компании, повышающий ее конкурентные возможности за счет снижения издержек, ускорения выведения на рынок новых изделий, повышения качества изделий и уровня обслуживания, удовлетворения спроса потребителей⁹.

Таким образом, можно сказать, что бенчмаркинг выявляет лучшие показатели деятельности, эталоны, лучшие ориентиры для компа-

нии, которые способствуют разработке стратегий, направленных на улучшение качества производимых товаров, услуг, превращая этот процесс в постоянный, что полностью совпадает с требованиями современного этапа развития международных экономических отношений и научно-технического прогресса. Зарубежные компании посредством бенчмаркинга приобретают опыт НТП и адаптации к национальным и глобальным рынкам. Поэтому место бенчмаркинга в конкурентной среде можно охарактеризовать и как цель, и как фактор, и как метод, и как инструмент стратегической деятельности и управления качеством современных зарубежных компаний.

Поступила в редакцию 10.03.2007 г.

⁸ См.: *Иман Масааки*. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: Пер. с англ. М., 2004.

⁹ См.: *Charlstone H.* Total Quality Management. N.Y., 2004.