

---

# МАРКЕТИНГ

© Л.В. ЛАПИЦКАЯ, С.Д. ЛУКОНИНА

LapitzkayaLV@mail.ru, sunshine012@mail.ru

УДК 339.138

## БЕНЧМАРКИНГ: ПОНЯТИЙНЫЙ АНАЛИЗ

*АННОТАЦИЯ.* В современных условиях ожесточенной конкуренции на рынке для эффективного развития среди предприятий всех форм собственности наблюдается все более активное применение технологии бенчмаркинга. Конкурентная разведка, как ее основа, зародилась еще с древних времен. Как системное теоретическое явление концепция бенчмаркинга появилась в конце 1950-х гг. в Японии. Непосредственно термин «бенчмаркинг» и его методическая конкретизация стал известен в 1972 году. Несмотря на активное распространение и применение, трактовка термина продолжает оставаться неоднозначной. Авторы выявили используемые подходы в формулировании данного понятия зарубежных и отечественных исследователей, систематизировали их: на первом этапе — по наиболее важной методологической части в формулировках, на втором — с позиции различной конкретизации содержания данного вида деятельности или процесса, на третьем — сконцентрировали свое внимание на объекте бенчмаркинговой деятельности, на заключительном — на цели этого процесса и в целом бенчмаркинговой деятельности; выполнили критический и сравнительный их анализ и предложили свой вариант определения данного термина.

*SUMMARY.* In modern conditions of fierce competition in the market for effective development of all forms of ownership there has been greater use of benchmarking technology. Competitive intelligence, as its basis, originated from ancient times. As a systemic theoretical phenomenon the concept of benchmarking came into being in the late 1950s. Japan. Just the term “benchmarking” and its methodological specification became known in 1972. Despite the active dissemination and application, interpretation of the term remains ambiguous. The authors identified the approaches used in the formulation of the concept by foreign and domestic researchers, systematized them: in the first stage — on the most important methodological part in the formulation, in the second stage — from the perspective of different specification of the content of the activity or process, in the third stage — focused on the object of benchmarking activities itself, in the final stage — for the purposes of this process and benchmarking activities in general; performed a critical and comparative analysis of those, and offered their definition of the term.

*КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.* Бенчмаркинг, эволюция, поисковый процесс, сравнительный анализ, заимствование, эталонная компания конкурентоспособность.

*KEY WORDS.* Benchmarking, evolution, the search process, comparative analysis, borrowing, reference company, competitiveness.

В современных условиях ожесточенной конкуренции на рынке, для выживания и эффективного развития, среди предприятий всех форм собственности наблюдается все более активное применение технологии бенчмаркинга.

Принято считать, что бенчмаркинг пришел в экономику из геодезии, где он означает опорную отметку, однако в рамках маркетинга данное слово означает «анализ лучших практик» (best practice) и предполагает стремление участников рынка «учиться у лучших» [1; 35]. Так, например, в Японии Benchmarking соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)» [2; 8].

Следует отметить, что идея «учиться у лучших» не является в целом новой. Конкурентная разведка, как основа бенчмаркинга, зародилась еще с древних времен, активизировала свое развитие по мере становления торговли и денежных отношений. Об этом свидетельствует тот факт, что египетские торговые дома, афинские торговцы и родосские купцы осуществляли сбор тайной информации о конкурентах, что могло привести к достижению коммерческого успеха [3; 230].

Теоретические основы бенчмаркинга были заложены в трудах ведущих специалистов по управлению качеством Э. Деминга (в рамках цикла лекций по методам статистического контроля качества 1950 г.), Дж. Джурана («Руководство по управлению качеством» 1951 г.), Ф. Кросби (программа «ZD» («Ноль дефектов») 1964 г.), К. Исикавы (1949-1952 гг. — разработка методики улучшения контроля качества), Т. Тагути (с конца 40-х гг. XX в. изучал вопросы совершенствования промышленных процессов и продукции), А. Фейгенбаума (в 50-е гг. XX в. разработал концепцию TQC), У. Шухарта («Статистические методы с точки зрения управления качеством» 1939 г.) и др. [4].

Но принято считать, что как осмысленное и системное теоретическое явление концепция бенчмаркинга зародилась в конце 1950-х гг. в Японии, когда руководству страны сразу же после 2-ой мировой войны просто необходимо было сравнивать себя с развитыми странами, чтобы понять, как стать мировой индустриальной державой. Японцы привнесли в понятие бенчмаркинга новое содержание. Осуществляя «индустриальные туры» по всему миру, проводя бенчмаркинг всех лучших мировых компаний, они впервые при изучении конкурентов делали упор не на продукт, а на процесс его производства, что позволило Японии к 70-м годам XX в. научиться эффективно воспроизводить аналогичные товары и услуги по более низким ценам и потеснить США на мировых рынках [5].

Как таковой термин «бенчмаркинг» и его методическая конкретизация появились в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). В 1979 году, в момент тяжелейшего кризиса, бенчмаркингом воспользовалась компания Rank Хегох, которая проводила исследование затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими, с целью преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации [6; 40].

Несмотря на активное распространение и применение бенчмаркинга, трактовка термина продолжает оставаться неоднозначной. Проведенный нами понятийный анализ позволил выявить следующие подходы к определению искомого термина.

**На первом этапе** понятийного анализа мы систематизировали определения по наиболее важной методологической части в формулировках.

*Во-первых*, достаточно активно представлена позиция, трактующая бенчмаркинг как метод [7-11], которая не показалась убедительной, поскольку мы считаем, что для реализации собственно данного процесса в поисковой или же в сравнительной его части как раз и используются общенаучные и специальные методы. *Во-вторых*, большинство рассмотренных нами позиций раскрывают данный термин с позиций процессного подхода [12-17]. *Наконец*, есть и позиция, рассматривающая бенчмаркинг как деятельность [1]. В целом можно согласиться с последними двумя подходами, уточнив, что первый (процессный) скорее характеризует термин в узком смысле, как конкретную процедуру проведения бенчмаркинг-процесса; второй же — в широком смысле, как систематическую аналитическую деятельность на предприятии.

**На втором этапе** понятийного анализа сгруппированы проанализированные нами трактовки с позиции различной конкретизации содержания данного вида деятельности или процесса.

*Во-первых*, есть самая редкая трактовка, согласно которой это процесс, который ограничивается лишь поиском примеров передовой промышленной практики (Р. Кэмп). На наш взгляд, поиск образцовых практик является не только начальной стадией бенчмаркинг-процесса, но и собственно базовым этапом, без которого невозможно провести какие-либо оценочные или сравнительные процедуры. Более того, степень развития поисковых технологий передовых практик определяет эффективность проведения сравнительного анализа. Тем самым вряд ли можно считать данную трактовку завершенной.

*Во-вторых*, есть позиции, которые, наоборот, предлагают миновать поиск и сразу приступить к оценке, измерению, сравнению [4; 13; 14; 18] — систематический и непрерывный измерительный процесс с целью получения информации [13]; или без сравнения [4]. На наш взгляд, информация о конкурентах является настолько закрытой, что редко бывает представлена в виде систематизированного количественного массива, который можно измерять. Не случайно в методическом инструментарии проведения маркетинговых исследований существенна доля качественных технологий сбора и анализа информации. Таким образом, именно проведение сравнительного анализа, на наш взгляд, более корректное логическое продолжение поисковой процедуры эталонной компании и ее бизнес-опыта в бенчмаркинг-процессе.

**На третьей стадии** понятийного анализа сконцентрировано внимание на объекте бенчмаркинг-деятельности. Мнения также разные: бизнес-процессы (Lema & Price), лучшие образцы в отрасли или классе (Vaziri H.K.), «лучшие в своем классе — ведущие мировые производители и продавцы (Ф. Котлер), эталонные процессы ведущей организации (Б. Андерсен), первоклассные предпринимательские организации (И.Н. Гераськина), конкуренты и фирмы, считающимися лидерами в данной секторе (Д. Кернс), передовая промышленная практика (Р. Кэмп), продукция, услуги, рабочие процессы организаций, признанными образцами передовой практики (М. Спедолини), лучший опыт и приемы других компаний (Л. Боссиди), успешные инновации (И. Аренков, П. Баум, В. Томилов), другие организации, конкуренты и организации-лидеры (Д. Маслов, Э. Белокоровин), методы управления успешно работающих компа-

ний (Ц. Толдман, Д. Рендсли, И. Охината), лучший опыт партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях (Г.Л. Багиев), основные конкуренты по всем направлениям (Р.А. Фатхутдинов), наилучшие по качеству продукты, услуги, дизайн, оборудование, процессы и практики (Х. Дж. Харригтон, Дж. С. Харригтон), передовой опыт (Р. Рейдер), первоклассные предприятия (Р. Венетуччи).

Таким образом, в этом перечне есть как широкий взгляд, включающий в искомый перечень не только прямых конкурентов без ограничения списка какими-либо географическими границами его поиска; так и очень узкий, например, только инновации, аналогичная отрасль, данный сектор или основные конкуренты. Мы согласились бы только с широким взглядом, поскольку передовая практика, опыт для совершенствования деятельности искомой компании может быть заимствован из любой компании. На наш взгляд, корректнее выражает перечисленные обозначения лучших, передовых и т.д. термин *эталон*, который традиционно согласно толковому словарю в одной из своих значений трактуется как мерило, образец для подражания и сравнения [19]. Следовательно, *эталонная компания* — это компания, результаты деятельности которой (продукция, бизнес-процессы, методы управления) на различных рынках признаются мерилом и образцом для подражания.

Наконец, **заключительный шаг** понятийного анализа — цель этого процесса и в целом бенчмаркинговой деятельности.

При этом меньшая часть исследователей не обозначает в определении цель данного процесса (Д. Кернс, Л. Боссиди, Ф. Котлер, Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин, А. Саломеева, Г.Л.Багиев, Р.А.Фатхутдинов, Ц. Толдман, Д. Рендсли, И. Охината). Например: постоянный процесс количественной оценки продуктов, услуг или процессов в сравнении с показателями, достигнутыми конкурентами и фирмами, считающимися лидерами в данном секторе [4]; перенятие методов управления у других, успешно работающих предприятий, после того как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы [1]. Некоторые цель определяют как незавершенный бенчмаркинговый процесс: с целью получения информации, которая помогла бы организации принять меры по улучшению своей работы (Lema & Price); с целью определить, что подлежит улучшению (Vaziri H.K.).

Другие позиции либо дезориентируют данный процесс, либо сужают его задачи: с целью продвижения организационных усовершенствований (М. Спедолини); необходимости улучшений в критических областях бизнеса (В.В. Белянчев); с ориентацией на создание ценности и компетентности (В. Брукхарт); для определения своего места на конкурентном рынке (И.Н. Гераськина); чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке (Р. Венетуччи). В частности, определением своего места на конкурентном рынке занимаются иные процессы конкурентного анализа [20], а непосредственно к бенчмаркингу обращаются далеко не только те фирмы, в деятельности которых наблюдаются критические ситуации или явления. Наконец, и никаких гарантий по результатам своего завершения бенчмаркинговый процесс не дает.

Активно представлены позиции, обозначающие цель бенчмаркингového процесса как улучшение деятельности организации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы (Б. Андерсен) с целью улучшения реальной эффективности организации (Х. Дж. Харригтон, Дж. С. Харригтон). Нам кажется наиболее корректной и завершенной позиция, обозначающая целью бенчмаркингového процесса повышение конкурентоспособности искомого предприятия [1].

Наконец, далеко не все позиции настаивают на обязательности заимствования, использования в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне; применения успешного опыта других у себя в организации; систематического внедрения передового опыта в рамках программ непрерывного совершенствования; перенятия методов управления у других, успешно работающих предприятий; внедрения; копирования организацией конкурентных преимуществ основных конкурентов по всем направлениям техники, технологии, экономики и управления с применением современных методов. Мы же считаем, что указав в определении на начальные этапы бенчмаркингového процесса, заключающиеся в реализации поиска эталонной компании и дальнейшем проведении сравнительного анализа, а затем на конечную его цель, направленную на повышение конкурентоспособности организации, то в представленной логической цепи явно не достает важнейшего звена — заимствования (полного или частичного) того передового опыта, ради поиска которого и организуется искомым процесс.

Таким образом, проведенный понятийный анализ позволил сформулировать свой вариант искомого определения, уточнив рассмотренные выше позиции. Бенчмаркинг — это систематическая деятельность (процесс) предприятия, направленная на поиск эталонной компании, результаты деятельности которой на основе сравнительного анализа могут быть *полностью или частично заимствованы* с целью повышения его конкурентоспособности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сидоров Л.Н. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие. Минск: БГЭУ, 2004. 77 с.
2. Богданов С.В. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография / С.В. Богданов, Ж.В. Горностаева, Т.А. Забазнова и др. Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. 97 с.
3. Доронин А.И. Бизнес-разведка. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Ось-89, 2003. 256 с.
4. Иванова Е.А., Разорвин И.В. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности // Вопросы управления. 2009. №2. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2009/02/12/>
5. Лапицкая Л.В. Конкурсные системы в маркетинге как фактор развития бенчмаркинга / Практический маркетинг. 2011. №9. С. 31-41.
6. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения: монография / Под ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. 144 с.
7. Аренков И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 122 с.
8. Венетуччи Р. Бенчмаркинг: проверка реальностью стратегии и целей маркетинга. М., 1993.
9. Харригтон Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Пер. с англ.; под ред. Б.Л. Резниченко. СПб.: Питер, 2004. 176 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
11. Гераськина И.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 85. С. 324-327.
12. Белокоровин Э., Маслов Д. Бенчмаркинг — большие возможности малого бизнеса // Управление кампанией. 2005. № 1. С. 12-14.
13. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров. М.: ЦИПРАН РАН, 2006. 264 с. URL: <http://www.slideshare.net/innoperm/innoperm-book-v>
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / Под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 466 с.
15. Andersen, V. Business-processes. Tools of improvement / Transl. from English under scientific edition of Yu.P.Adler. М.: RIA "Standards and quality", 2003. 272 p.
16. Белянчев В.В. Бенчмаркинг как элемент системы повышения конкурентоспособности организации // Вестник Академии. 2010. № 4. С. 114-116.
17. Vaziri, H.K. Using Competitive Benchmarking to Set Goals // Quality Progress. 1992. October. Pp. 81-85.
18. Кузнецов Б.Л. Синергетический бенчмаркинг / Б.Л. Кузнецов, М.М. Шарамко. Набережные Челны: Изд-во КамПИ, 2006. 145 с.
19. Маркетинг. Глоссарий. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BD\\_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BD_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F))
20. Лапицкая Л.В. Организация конкурентного анализа как фактор формирования конкурентного преимущества современных предприятий / Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2011. Вып. № 4. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-4/15/15.htm>

## REFERENCES

1. Sidorov, L.N. *Antikrizisnoe upravlenie: uchebno-metodicheskoe posobie* [Crisis management: training manual]. Minsk, 2004. 77 p. (in Russian).
2. Bogdanov, S.V. *Benchmarking v sfere uslug: monografija* [Benchmarking in services: monograph] / S.V. Bogdanov, Zh.V. Gornostaeva, T.A. Zabaznova et al. Shakhty, 2009. 97 p. (in Russian).
3. Doronin, A.I. *Biznes-razvedka. 2-e izd. pererab. i dop.* [Business intelligence. 2<sup>nd</sup> ed. rev. and add.]. Moscow, 2003. 256 p. (in Russian).
4. Ivanova, E.A., Razorvin, I.V. Benchmarking as an effective marketing technique of comparative effectiveness analysis. *Voprosy upravlenija — Management issues*. 2009. № 2. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2009/02/12/> (in Russian).
5. Lapickaja, L.V. Competition in the marketing system as a factor in the development of benchmarking. *Prakticheskij marketing — Practical Marketing*. 2011. № 9. Pp. 31-41. (in Russian).
6. Arenkov, I.A. *Benchmarking i marketingovye reshenija: monografija* [Benchmarking and marketing solutions: monograph] / Ed. by G.L. Bagiev. St.-Petersburg, 1997. 144 p. (in Russian).
7. Arenkov, I.A. *Innovacionnyj potencial firmy: strategija razvitija* [Innovative potential of the company: development strategy] / I.A. Arenkov, P.F. Baum, V.V. Tomilov. St.-Petersburg, 2001. 122 p. (in Russian).

8. Venetuchchi, R. *Benchmarking: proverka real'nost'ju strategii i celej marketinga* [Benchmarking: a reality check of strategy and marketing purposes]. Moscow, 1993. (in Russian).
9. Harrington, H.J. *Benchmarking v luchshem vide* [Benchmarking at its best] / Transl. fr. Eng.; ed. by B.L. Reznichenko. St.-Petersburg, 2004. 176 p. (in Russian).
10. Fathutdinov, R.A. *Innovacionnyj menedzhment: uchebnik. 4-e izd.* [Innovation Management: Textbook. 4<sup>th</sup> ed.]. St.-Petersburg, 2003. 400 p. (in Russian).
11. Geras'kina, I.N. Benchmarking in the system of modern management. *Izvestija Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena — Bulletin of the A.I. Herzen Russian State Pedagogical University*. 2008. № 85. Pp. 324-327. (in Russian).
12. Belokorovin, Je., Maslov, D. Benchmarking — great opportunities small business. *Upravlenie kampaniej — Company Management*. 2005. № 1. Pp. 12-14. (in Russian).
13. *Benchmarking: poisk primerov jeffektivnoj marketingovoj praktiki innovacionnyh relej-centrov* [Benchmarking: the search for examples of good marketing practice innovation relay centers]. Moscow, 2006. 264 p. URL: <http://www.slideshare.net/innoperm/innoperm-book-v>. (in Russian).
14. Kotler, Ph. *Marketing menedzhment. Jekspress-kurs* [Marketing Management. Express Course] / Transl. fr. Eng., Ed. by S.G. Bozhuk. St.-Petersburg. 2006. 466 p. (in Russian).
15. Andersen, B. Business-processes. Tools of improvement / Transl. from English under scientific edition of Yu.P.Adler. Moscow, 2003. 272 p.
16. Beljanchev, V.V. Benchmarking as an element of increasing the competitiveness of the organization. *Vestnik Akademii — Bulletin of the Academy*. 2010. № 4. Pp. 114-116. (in Russian).
17. Vaziri, H.K. Using Competitive Benchmarking to Set Goals. *Quality Progress*. 1992. October. Pp. 81-85.
18. Kuznecov, B.L. *Sinergeticheskij benchmarking* [Synergetic benchmarking] / B.L. Kuznecov, M.M. Sharamko. Naberezhnye Chelny, 2006. 145 p. (in Russian).
18. Marketing. Glossary. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BD\\_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BD_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)) (in Russian).
19. Lapickaja, L.V. Organization of competitive analysis as a factor of competitive advantage of modern enterprises. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa. Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyokarskogo gosudarstvennogo universiteta — Corporate governance and innovative economic development of the North. Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital Syktyokar State University*. 2011. Issue № 4. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-4/15/15.htm>. (in Russian).