

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ МАГИСТРАТУРЫ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГА

**Ю.Н. СОЛОВЬЕВА**

**УПРАВЛЕНИЕ  
МАРКЕТИНГОВОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ**

Учебник для магистратуры

Под редакцией проф. Г.Л. Багиева

 **Астерион**  
Санкт-Петербург  
2015

УДК 339.138

С60

**Соловьева Ю.Н.**

С60 Управление маркетинговой компетентностью: Учебник / Ю.Н. Соловьева. Под ред. Г.Л. Багиева. – СПб. : Астерион, 2015. – 286 с.

ISBN 978-5-00045-251-6

Учебник посвящен современным подходам к организации и совершенствованию маркетинговой деятельности для обеспечения конкурентных преимуществ в условиях информационной экономики. В центре внимания находится управление маркетинговыми знаниями и развитие маркетинговой компетентности, в том числе за счет бенчмаркинга.

Все разделы учебного пособия прошли апробацию в процессе преподавания дисциплины «Управление маркетинговой компетентностью» в вузах России и Финляндии. В нем предложены вопросы для самопроверки и задания для самостоятельной работы. Достоинством учебного пособия является характеристика альтернативных точек зрения, сосуществующих в современной управленческой мысли.

Содержание учебного пособия соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения и методическим требованиям, предъявляемым к учебным изданиям.

Предназначено для магистрантов направления «Менеджмент».

Рецензенты: д.э.н., профессор *С.Г. Божук*  
д.э.н., профессор *Г.П. Чудесова*

ISBN 978-5-00045-251-6

© Соловьева Ю.Н., 2015

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современная постиндустриальная экономика получила название информационной в связи с экспоненциальным ростом объемов производимой и передаваемой информации, резким возвышением информационных потребностей людей и общества, многосторонними информационными взаимодействиями в мировом хозяйстве.

Происходящие перемены затрагивают политику органов власти и способы предоставления населению самых разнообразных услуг, поведение потребителей и формы общения между людьми. Они не могут не затрагивать и все стороны деятельности предприятий, соответственно, должны претерпеть существенную перестройку методы управления предприятиями в целом и их отдельными функциями.

Действительно ли существует необходимость как-то адаптировать методы менеджмента при переходе к информационной экономике? Несомненно, да. Люди – и сотрудники предприятия, и покупатели – получают доступ к все более полной информации о компании, ее конкурентах, выпускаемых товарах и услугах. Это обеспечивает им свободу потребительского выбора, право и желание принимать решения на рабочих местах. Компании, в свою очередь, конкурируют между собой за привлечение самых компетентных сотрудников, способных принимать сложные, нестандартные решения, и самых компетентных покупателей, способных стать лидерами мнений и влиять на потребительский выбор других. Управление в условиях информационной экономики – это создание условий, в которых раскрывается потенциал талантливых людей.

Во главу угла везде ставятся информационные ресурсы разного рода: доступ к новой технологии, самые точные данные о рынке, установление взаимоотношений со специалистами и органами власти на локальных рынках, предложение новых маркетинговых приемов и инструментов.

Таким образом, конкурентоспособность фирм стала зависеть, в первую очередь, от их способности генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию. Кроме того, различное время доступа к новым технологиям становится критическим источником конкурентоспособности. Информационная компонента позволяет достигать все большей степени индивидуализации производимых товаров и оказываемых услуг, равно как и коммуникаций. Развитие информационных технологий разрушает традиционные иерархические структуры и способствует смещению акцента управления от централизации к децентрализации.

Как реакция на эти перемены, все более широкое распространение в теории и на практике получает управление знаниями. Для развития этого направления менеджмента вполне естественна функциональная специализация, в первую очередь, в сфере маркетинговых знаний, поскольку отдел маркетинга, с одной стороны, накапливает очень значительный объем знаний о рынке, а с другой – от него ожидают творческих решений, направленных на популяризацию продукции фирмы и привлечение покупателей. Вопросы управления знаниями в маркетинге нашли отражение в этой книге.

В новых условиях для предприятий важно не только внедрить подходы и методы управления знаниями. В целом, постепенный переход к информационной экономике привносит необходимость глубинных изменений практически во все процессы маркетинговой деятельности. Среди факторов, обуславливающих необходимость совершенствования маркетинговой деятельности, можно отметить решающее значение знаний о технологиях и рынках, их применении и обновлении, для обеспечения конкурентоспособности, а также все возрастающую роль фактора времени в реализации маркетинговых возможностей и противостоянии угрозам и рост затрат на управление потоками маркетинговой информации и ее защиту. Маркетинговые проекты сегодняшнего дня являются гибкими, сложными, требующими генерации идей, синтеза решений и планов действий на основе анализа информации.

В этих условиях возрастает роль маркетинговой компетентности – порогового уровня накопленных индивидом, коллективом или организацией маркетинговых знаний, успешно применяемых для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющихся как в практической деятельности, так и в коммуникациях. Именно через призму маркетинговой компетентности следует рассматривать все возможности расширения портфеля покупателей, развития ассортимента или совершенствования маркетинговой деятельности в новых условиях.

Маркетинговая компетентность обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность фирмы за счет поиска соответствия между ее возможностями создания предложения и потребительским спросом. Маркетинговая компетентность представляется критически важным фактором успеха маркетинга взаимоотношений, характеризующим как способность к генерации и использованию знаний, так и коммуникативность индивида или организации.

Маркетинговая компетентность и знания, на которых она базируется, являются активом особого рода. Их главная особенность заключается в том, что их, в отличие от материальных ресурсов, можно использовать совместно и одновременно, при этом при использовании и обмене они не

изнашиваются, а наоборот, имеют тенденцию к росту их потенциала. С этим связаны новые тенденции в обеспечении предприятий этим важнейшим активом: стратегические альянсы, заключаемые конкурентами для работы над масштабными проектами, требующими развития новых знаний, объединение информационных систем поставщиков и покупателей, бенчмаркинг.

В настоящее время принята точка зрения, что бенчмаркинг символизирует фундаментальный сдвиг в философии конкурентной борьбы, проявляющийся в том, что компании готовы делиться друг с другом информацией ради расширения спектра стратегических возможностей и сокращения времени на разработку новых продуктов. Важнейшей характеристикой бенчмаркинга является то, что в его основе лежит сотрудничество между компаниями.

Бенчмаркингу как фактору повышения компетентности и обеспечения конкурентных преимуществ посвящена значительная часть этого учебника. Бенчмаркинг, в отличие от традиционных исследований рынка, позволяет ответить не только на вопрос «что следует улучшить?», но и, в первую очередь, «как это сделать?». Бенчмаркинговые исследования влияют на корпоративную культуру, постепенно внедряя идеи отличия, совершенства, превосходства, поиска все новых знаний. Бенчмаркинг также является эффективным средством повышения квалификации, оказывая одновременное влияние на индивидуальную компетентность сотрудников и коллективную компетентность отделов, обслуживающих один общий хозяйственный процесс. В целом, бенчмаркинг нацелен на поиск источников конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности компании на рынке.

Эта логика легла в основу структуры данного учебного пособия. В первой главе рассматриваются те изменения, которые были привнесены в экономику развитием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и формированием информационного общества. Эти изменения оказали влияние на основные направления инвестиций, поведение покупателей и, разумеется, на формирование конкурентоспособности предприятий, чему посвящена вторая глава. В свете определяющей роли знаний для формирования конкурентных преимуществ в информационной экономике в организации маркетинговой деятельности на первый план выходит концепция маркетинговой компетентности, компоненты которой освещаются в главе 3. Далее в учебном пособии рассматриваются подходы к управлению маркетинговой компетентностью и возможные методы ее оценки (главы 4–5). Последующие главы 6–8 посвящены бенчмаркингу как одному из эффективных методов повышения всех видов организационной компетентности, в том числе и маркетинговой.

Итак, предметом этого учебника являются проблемы формирования и оценки индивидуальной и коллективной маркетинговой компетентности и их роль в обеспечении конкурентоспособности в условиях информационной экономики. Цель изучения дисциплины – дать магистрантам знания, умения и навыки управления маркетинговой компетентностью предприятий и стратегических альянсов, сформировать представления о ключевых проблемах управления знаниями и методах их решения, в том числе за счет бенчмаркинга.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление о сущности информационной экономики и о влиянии новых общественных условий на маркетинговую функцию предприятия;
- обеспечить понимание понятий «знания» и «компетентность», а также роли индивидуальной и коллективной маркетинговой компетентности;
- дать представление о подходах к оценке маркетинговой компетентности;
- развить навыки планирования и реализации бенчмаркинговых исследований, способствующих повышению компетентности и конкурентоспособности фирмы на рынке;
- способствовать пониманию причин формирования стратегических альянсов в современной экономике и процессов развития компетентности внутри альянсов.

Дисциплина вносит свой вклад в формирование таких профессиональных компетенций, как:

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- владение методами стратегического анализа.

---

# ГЛАВА 1

## СТАНОВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ФИРМЫ

### § 1.1. Понятие информационного общества

Современный период развития экономики характеризуется экспоненциальным ростом объемов производимой и передаваемой информации. В связи с этим еще в начале 1960-х гг. практически одновременно в США и Японии Ф. Махлупом и Т. Умесао был введен термин *«информационное общество»* или *«информационная экономика»*.

Стало проводиться различие между доиндустриальной (аграрной) эпохой, индустриализмом и информационализмом (табл. 1).

Как можно предположить из названия, информационное общество характеризуется важностью информации для развития производства и социальной жизни. Это справедливо, однако информация и знания всегда обладали высокой значимостью. Отличие заключается в том, как и для чего они применяются, к каким результатам приводит их применение. В настоящее время производство и потребление информации как наиболее значимого стратегического ресурса становится основным видом деятельности. Увеличение добавленной стоимости в экономике происходит сегодня в значительной мере за счет интеллектуальной деятельности, повышения технологического уровня производства и распространения современных информационных и телекоммуникационных технологий.

П. Друкер [37] прослеживает изменение значения знания на протяжении 250 лет. В начале этого периода знания использовались для разработки орудий труда, производственных технологий и видов готовой продукции, что стало началом промышленной революции. С конца XIX века знания стали применять к трудовой деятельности, к процессам труда, результатом чего стала революция в производительности труда.

Последний этап – применение знания для производства знания – начался после Второй мировой войны, и это стало революцией в сфере управления. Знание быстро превращается в определяющий фактор производства; традиционные факторы производства – природные ресурсы, рабочая сила и капитал – приобретают второстепенное значение. Эти ресурсы можно получать, если есть необходимые знания.

### Сопоставление аграрного, индустриального и информационного обществ

Параметр	Аграрное общество	Индустриальное общество	Информационное общество
Основной производственный ресурс	Сырье	Энергия	Информация
Характер предпринимательской деятельности	Добыча	Изготовление	Обработка
Технология	Трудоемкая	Капиталоемкая	Наукоемкая
Доминирующий сектор экономики	Первичный (сельское хозяйство и добывающие отрасли)	Вторичный (обрабатывающая промышленность)	Третичный (сфера услуг)

Ведущий социолог современности Мануэль Кастельс [46] также подчеркивает, что знания и информация являлись критически важными элементами и в аграрном, и в индустриальном способах развития.

*Способ развития*, по М. Кастельсу, – это технологические схемы, через которые труд воздействует на материал, чтобы создать продукт, детерминируя, в конечном счете, величину и качество экономического излишка. Каждый способ развития определяется элементом, который является фундаментальным для повышения производительности производственного процесса.

При аграрном способе развития источник растущего экономического излишка есть результат количественного роста трудовых усилий и природных ресурсов (особенно земли), вовлеченных в производственный процесс, а также природной обеспеченности этими ресурсами. При индустриальном способе развития главный источник производительности заключается во введении новых энергетических источников и в способности децентрализовать использование энергии в процессах производства и распределения.

Что же характеризует информационное общество, в чем заключается своеобразие этого способа развития? Ведь по своему значению и воздействию на общество информационно-технологическая революция как период радикальной трансформации основ общественного устройства

является, по меньшей мере, столь же крупным историческим событием, как и индустриальная революция XVIII века.

### ***Возвышение информационных потребностей людей и общества***

Происходит кардинальная смена способов производства, мировоззрения людей, межгосударственных отношений. На удовлетворение резко возвышающихся информационных потребностей ориентируется все больше отраслей и сфер экономики. По прогнозам IDC, количество данных на планете будет как минимум удваиваться каждые два года вплоть до 2020 года. Из всего объема знаний, которым располагает человечество, 90% получено за последние 30 лет, так же, как 90% общего числа ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, – наши современники [60]. В США принадлежащая Агентству по охране окружающей среды система контроля качества воздуха хранит информацию, которая поступает от более чем 5000 датчиков, фиксирующих 188 видов загрязнителей атмосферы, и любой желающий может бесплатно воспользоваться ее информацией [55].

Информационное общество характеризуется увеличением объема добываемой и передаваемой информации и ускорением ее внедрения, а также все более полным использованием обратных связей. Появляются новые методы выявления устойчивых тенденций (пример 1).

### ***Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)***

Основу перехода к новому типу общества и новому мировоззрению, основанному на коммуникациях и информации, создали массовая компьютеризация и внедрение новейших информационных технологий, повлекшие за собой быстрое развитие сферы бизнеса, образования, научных исследований и социальной жизни. Новые технологии (компьютеризация, миниатюризация, спутниковые коммуникации, волоконная оптика и Интернет) являются движущей силой развития экономики. Развитие ИКТ обеспечивает не только увеличение **объема** передаваемой информации, но и неуклонное возрастание **скорости** передачи сообщений. Многосторонние информационные взаимодействия обеспечивают движение капиталов, технологий и людей – основу современного общественного развития.

## Пример 1

*Сервис Google Flu Trends анализирует объем запросов на темы, связанные с симптомами гриппа, и довольно точно, опережая на две недели Центр по контролю и профилактике заболеваемости, определяет его очаги и скорость распространения в разных странах.*

*Центробанк Великобритании мониторит поисковые запросы в Google, чтобы иметь возможность лучше представлять себе алгоритм поведения потребителей и их предпочтения в той или иной экономической ситуации. В банке считают, что подобный мониторинг может облегчить отслеживание инфляционных процессов и даже являться одним из элементов формирования экономической политики. Например, данные о динамике поисковых запросов по поводу телевизоров или холодильников дают основания для анализа динамики спроса на товары длительного пользования. Официальная статистика, конечно, тоже может предоставить такую информацию, но ее выводы по сравнению с результатами мониторинга поисковых запросов запаздывают, причем довольно значительно.*

*Источники: Обзор новостей // Компания. – 2011. – № 23.*

*Мейер К., Кирби Д. Бизнес в эпоху прозрачности // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Август.*

Глобальное сетевое объединение компьютеров на основе беспрецедентного удешевления связи формирует т.н. **информационную магистраль** (information highway – по аналогии с крупным проектом, реализация которого началась во времена Эйзенхауэра, по прокладке сети автомобильных магистралей, связавших разные штаты). Прообразом будущей информационной магистрали является современный Интернет.

Основатель компании Microsoft Билл Гейтс понятию информационной магистрали предпочитает термин **«универсальный рынок»** (ultimate market) [30, с. 9]: *«На этом рынке будут представлены все виды человеческой деятельности – от миллиардных сделок до флирта. Покупки станут оплачиваться деньгами в цифровой форме, а не наличными. Но главное, в роли всеобщего эквивалента будут выступать не только деньги, но и разнообразная цифровая информация. Глобальный информационный рынок объединит все способы обмена товарами, услугами и идеями. На практике это еще больше расширит возможности выбора многих вещей, включая то, как Вы зарабатываете себе на жизнь и куда вкладываете деньги, что покупаете и сколько за это платите, кто Ваши друзья и как Вы проводите свободное время, где и насколько*

*безопасно живете Вы и Ваша семья. Рабочее место, да и само представление о том, что значит быть “образованным”, трансформируются – скорее всего за пределы узнаваемости».*

Внутрифирменные ассигнования на информационные технологии растут опережающими темпами по сравнению с другими затратами предприятия. В 1991 г. в США впервые расходы на приобретение информации и информационных технологий, составившие 112 млрд долл., стали больше затрат на приобретение производственных технологий и основных фондов, не превысивших 107 млрд долл. [44].

Более того, изменяется роль информационных технологий в хозяйственной деятельности многих предприятий. При выполнении внутрифирменных процессов функция ИТ перестала быть вспомогательной, превратившись в важнейшую составную часть продукта или производственных мощностей [63].

### ***Снижение роли материального производства и материальных активов***

Развивается сектор услуг и информации, изменяются структура занятости и ориентиры человека, возникает новая мотивация деятельности. В структуре занятости главной производственной силой становятся «работники знаний» (knowledge workers), занимающие место, принадлежавшее ранее индустриальным или сельскохозяйственным работникам [99]. Известна модель информационного общества, основанная на распределении трудовых ресурсов между тремя отраслями экономики: аграрная – 5% трудовых ресурсов, промышленная – 15%, информационная – 80%. Например, в США до 80% занятого населения трудится в сферах, связанных с переработкой информации.

Основоположник теории постиндустриализма Даниэл Белл пишет: *«Постиндустриальное общество определяется как общество, в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг, проведению исследований, организации системы образования и повышению качества жизни, в котором класс технических специалистов стал основной профессиональной группой и, что самое важное, в котором внедрение нововведений во все большей степени стало зависеть от достижений теоретического знания».*

Ведущие теоретики менеджмента утверждают, что современная эпоха характеризуется тем, что компаниям стало выгоднее вкладывать инвестиции в нематериальные активы, чем в материальные (табл. 2).

**Различия между нематериальными и материальными активами [60]**

Параметры	Активы знаний (нематериальные)	Физические активы (материальные)
Открытость	Использование одним участником не мешает использованию другим	Использование одним участником не дает возможности одновременного использования другим
Амортизация	Не изнашиваются, но обычно рано устаревают	Изнашиваются, могут устаревать быстро и медленно
Стоимость передачи	Трудно рассчитать (растет с увеличением доли неявного знания)	Легко рассчитать
Права собственности	Ограничены (патентом, авторскими правами, торговым знаком) и нередко расплывчаты	Обычно понятны и четки
Применение положений прав собственности	Относительно трудно	Относительно легко

**Нематериальные активы** – принадлежащие предприятиям ценности, не имеющие физической, осязаемой формы, но имеющие стоимостную оценку благодаря возможности использования и получения от них дохода. К нематериальным активам принято относить совокупность прав, возникающих из:

- договоров на программы для ЭВМ и базы данных;
- патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели или лицензионных договоров на их использование;
- свидетельств на товарные знаки и знаки обслуживания или лицензионных договоров на их использование;
- права на «ноу-хау»;
- права пользования земельными участками и природными ресурсами.

Как за рубежом, так и в России существуют многочисленные фирмы, рыночная стоимость которых превосходит балансовую стоимость их зданий и оборудования, что объясняется влиянием их нематериальных ресурсов (пример 2).

## **Пример 2**

*В 2005 г. InBev купила пивоваренный бизнес ООО «Интербир», состоящий из двух заводов производственной мощностью 22,5 млн дал. и прав на бренды «Тинькофф», «Т», Zoot и «Текиза», за 167 млн евро (201 млн долл.).*

*В том же году Heineken купил 100% акций пивоваренной компании «Комбинат имени Степана Разина», чьи мощности составляют 23 млн дал. пива в год. Оценка аналитиками стоимости сделки колеблется вокруг цифры 100 млн долл.*

*Согласно экспертным оценкам, в тот период крупные сделки с пивзаводами, обладающими региональными марками, проводились по цене 1,5–1,6 долл. за декалитр мощности предприятия.*

*Источник: сообщения информагентств.*

В течение большей части XX века рыночная стоимость компаний определялась преимущественно стоимостью материальных активов (зданий, оборудования, запасов и т.д.), фиксируемых бухгалтерской отчетностью. С начала 1980-х гг. стал отмечаться возрастающий отрыв рыночной капитализации от стоимости материальных активов, разница между которыми и позволяет выявить стоимость нематериальных активов в расширительном толковании этого понятия: вложений в человеческий капитал, интеллектуальных ресурсов, репутации компании, сфер ключевой компетенции, процессов управления, формализованных знаний и т.п.

В структуре биржевой стоимости западных высокотехнологических компаний почти 95% составляет виртуальная, нематериальная их часть [99]. Инвесторы уверены, что предприятия-лидеры на новых рынках обладают специфическими возможностями, благодаря которым в предстоящие годы они будут быстро расти и получать большую прибыль (пример 3). Зачастую в такой ситуации говорят о высокой рыночной стоимости бренда. Однако в литературе по брендингу редко упоминают о том, что бренд воплощает знания и талант сотрудников, сумевших создать и обеспечивать постоянное качество товару, завоевавшему особую популярность на рынке.

### Пример 3

В 2010 году на первом месте в мире по росту рыночной капитализации находился Facebook, а на втором – Baidu, соответственно, американский и китайский интернет-ресурсы, намного опередившие компании реального сектора (табл. 3). Рыночная капитализация говорит о надеждах, которые связывают с тем или иным бизнесом акционеры и инвесторы.

Таблица 3

#### Глобальные компании с максимальным ростом капитализации в 2009–2010 гг.

Страна базирования	Компания	Рыночная капитализация, 2010 г., млрд \$	Рост по сравнению с 2009 г., %
США	Facebook	19,1	246
Китай	Baidu	22,6	141
США	Wells Fargo	36,9	97
Великобритания	Burberry	3,8	86
США	Apple	153,3	84

В мае 2011 года российский поисковик Yandex провел удачное IPO: котировки акций Yandex N.V. в первый час торгов на бирже Nasdaq выросли более чем на 40% по сравнению с ценой размещения, а капитализация компании превысила \$ 11 млрд. Еще более весомым выглядит достижение компании на фоне остальных российских IPO 2011 года. Из более чем десятка компаний, пытавшихся выйти на биржу в этом году, смогли осуществить задуманное меньше половины – ГМС, Номос-банк, «ЛенСпецСМУ» и «Русагро». Остальные были вынуждены отменить размещение.

Эти факты позволяют аналитикам говорить об интернет-буме на мировых рынках, который многие уже называют большим пузырем, схожим с тем, который предшествовал краху доткомов на рубеже веков. Интернет-компании оцениваются с очень высокими мультипликаторами, доходящими до 20 EBITDA. Но до сих пор в силе остается повышательная тенденция. По данным PwC, технологические компании (в т.ч. Google) за пятилетку 2008–2013 гг. продемонстрировали одни из самых высоких темпов роста капитализации, тогда как капитализация компаний из сырьевого и энергетического секторов в основном характеризовалась снижением.

Источники: [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) – 24.05.2011; Жеглова Ю. Пузырь доткомов-2? // Компания. – 2011. – № 21; PwC. Top-100 крупнейших компаний мира по рыночной капитализации 2013 // [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

По оценкам Дж. Квинна, во множестве компаний три четверти добавленной стоимости создается благодаря обладанию уникальными знаниями [116]. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в промышленно развитых странах уже приходится до 80–95% прироста ВВП.

Материальное производство становится вторичным по отношению к производству информации и знаний. Объем мирового рынка наукоемкой продукции составляет 2,3 трлн долл. [60]. Наряду с традиционными формами все большее значение приобретает накопление информационного богатства. По имеющимся оценкам, свыше 60% всех ресурсов США приходится сегодня на информационные ресурсы [28].

Одновременно в связи с увеличением ценности информационных ресурсов особую остроту приобретает проблема надежной защиты информации, т.е. предупреждения ее искажения и уничтожения, несанкционированного получения и использования. Исследования «Лаборатории Касперского» и B2B International показали, что только после одной успешной вредоносной атаки компьютера пользователь теряет в среднем 76 долларов США. По сравнению с предыдущим годом в 2013 году численность вредоносных объектов, которые зафиксировала «Лаборатория Касперского», стала больше в полтора раза и составила 315 тыс. за сутки. Особо следует отметить рост мобильных угроз: всего в 2013 году выявили свыше 104 тыс. новых модификаций мобильных зловредных программ.

### *Изменение роли знаний в производстве*

Впервые в истории человечества техника стала посредником, умножающим умственные возможности, интеллект, а не мускульную силу [15, 30]. Однако определяющим отличием информационного общества является не просто важность информационных ресурсов в производстве, а ***воздействие знания на само знание как главный источник производительности.***

В новом, постиндустриальном способе развития источник производительности заключается в технологии ***генерирования знаний***, обработки информации и символической коммуникации. Информатизация и перспективные информационные технологии должны обеспечить не только повышение эффективности производства, но и быстрое распространение научных знаний и передовых технологий в обществе, повышение общего уровня его интеллектуализации, т.е. способности людей и воспринимать новые методы, и генерировать новые знания. По мнению

М. Кастельса, *«обработка информации сосредоточена на технологии улучшения обработки информации как источника производительности, в круге взаимодействия между знаниями как источниками технологии и применением технологии для улучшения обработки информации и генерирования знаний»*.

Иными словами, в настоящее время знание систематически и целенаправленно применяется для того, чтобы определить, какие новые знания требуются, является ли получение таких знаний целесообразным и что следует предпринять, чтобы обеспечить эффективность их использования. Это взаимодействие Норберт Больц назвал *автологией*, самоприменением знаний: знания используются ради знаний [15].

Эта же идея красной нитью проходит через работу классика современного менеджмента Питера Друкера «Посткапиталистическое общество», в которой он отмечает, что *«отныне значение имеет только повышение производительности труда людей, не занятых физическим трудом. Для этого требуется применение знания к знанию»* [37].

Для того чтобы подчеркнуть это принципиальное отличие, М. Кастельс уточняет используемый им термин – *«информационная»* (informational), а не «информационная» (information) экономика. Термин «информационное общество» подчеркивает роль информации в обществе; термин «информационное» указывает на специфическую форму социальной организации, в которой благодаря новым технологическим условиям генерирование, обработка и передача информации стали фундаментальными *источниками производительности и власти*. Аналогично, индустриальное общество есть не просто общество, где имеется индустрия, но общество, где социальные и технологические формы индустриальной организации пронизывают все сферы деятельности, начиная с доминантных – в экономической системе и военной технологии – и заканчивая обычаями повседневной жизни.

Аналогичной логики придерживается и ЮНЕСКО, предпочитая термин *«общество знания»* понятию информационного общества. В своей трактовке этой концепции они подчеркивают важность как *генерирования*, так и *применения знаний*: *«Суть общества знания – возможность находить, производить, обрабатывать, преобразовывать, распространять и использовать информацию с целью получения и применения необходимых для человеческого развития знаний»* [105, с. 29].

Важными следствиями информационно-технологической революции для бизнеса и общества являются следующие:

- конкурентоспособность фирм и территорий стала зависеть, в первую очередь, от их способности *генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию*. Информаци-

онное преимущество является важной социальной силой, способствующей перераспределению экономических и властных ресурсов;

- благодаря повышению производительности труда в промышленности и росту информационного сектора в развитых странах оформилась *сервисная экономика*, в которой более 50% ВВП производится в сфере услуг;
- информационная компонента позволяет достигать все большей степени *индивидуализации* производимых товаров и оказываемых услуг, равно как и коммуникаций;
- если прежние технологические революции надолго оставались на ограниченной территории, то новые информационные технологии имеют потенциальную возможность почти мгновенно охватить пространство всей планеты. Различное *время доступа* к новым технологиям для компаний и регионов является критическим источником конкурентоспособности в современном мире [32];
- эффекты новых технологий являются *комплексными, всеобъемлющими*, влияющими на эффективность и организационную культуру фирм, органов власти, неправительственных организаций, а также частную жизнь населения, поскольку информация есть интегральная часть всякой человеческой деятельности;
- из-за быстрого устаревания знаний ключевой квалификацией работников становится готовность и способность к *пожизненному обучению*;
- развитие информационных технологий разрушает традиционные иерархические структуры и способствует смещению акцента управления от централизации к *децентрализации*. Как внутри фирм, так и между ними формируются *сетевые взаимоотношения*. Развитию стратегических альянсов и сетей способствуют и возрастающая важность междисциплинарных знаний, и критическая роль гибкости в удовлетворении требований динамичных рынков.

Идеи развития личностных взаимоотношений и сетизации экономики прослеживаются у многих теоретиков информационного общества. Лейтмотивом исследований американского социолога и публициста Оливина Тоффлера является положение, согласно которому центральным пунктом корпоративной стратегии должно быть управление людьми, составляющими компанию, и взаимное общение с людьми, являющимися ее потребителями и клиентами [89]. Такое управление взаимодействием видится О. Тоффлеру в рамках адхократии.

*Адхократия* (от лат. ad hoc) – организационная структура холдингового типа, координирующая работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде.

Адхократии потребуются работники, способные работать с постоянно меняющимся коллективом, быстро переучиваться, выносить суждения и принимать сложные оценочные решения для впервые возникающих или единичных проблем.

Таким образом, информационная революция находит свое отражение в комплексных, всеобъемлющих переменах в политической, экономической, социальной жизни. Не может избежать этого влияния и маркетинг, включая приоритеты и процессы принятия решений потребителями, организацию взаимодействия компании и покупателей, сбор, обработку, хранение и распределение маркетинговой информации, подходы к брендингу, методы продвижения и прочие инструменты маркетинговой деятельности.

## **§ 1.2. Формирование информационного общества в России и за рубежом**

Во многих странах отмечается интерес и государственных, и негосударственных организаций к созданию предпосылок для успешного формирования информационного общества. Так, в 1994 г. Комиссией Европейского сообщества был принят план действий «Европейский путь в информационное общество», который часто называют «*инициативой Бангемана*» по фамилии одного из руководителей Комиссии ЕС, возглавившего группу высокопоставленных экспертов, подготовивших рекомендации о принятии срочных мер для обеспечения вхождения стран ЕС в информационное общество. Эта программа исходит из предпосылки, что страны, которые первыми войдут в информационное общество, приобретут значительные преимущества и станут определять условия для тех, кто будет следовать за ними. Программа предусматривала четыре основных направления деятельности:

- создание нормативно-правового пространства;
- развитие информационных и телекоммуникационных сетей;
- изучение различных социальных и культурных аспектов информационного общества;
- пропаганду концепции информационного общества среди населения с целью заручиться общественной поддержкой.

В 2000 году лидерами стран «Большой Восьмерки» принята «Окинавская хартия глобального информационного общества», которая признает огромную роль современных информационных и телекоммуникационных технологий в строительстве международного сообщества и их вклад в процветание всех стран. ИКТ дают возможность всем частным лицам и фирмам более эффективно и творчески решать экономические и социальные проблемы. Согласно Хартии, суть стимулируемой информационными технологиями экономической и социальной трансформации заключается в ее способности содействовать людям и обществу в использовании знаний и идей. Потенциальные преимущества информационных технологий, стимулирующие конкуренцию, способствующие расширению производства, создающие и поддерживающие экономический рост и занятость, имеют значительные перспективы.

В 2003 и 2005 годах в Женеве и Тунисе в два этапа проводился Всемирный саммит по информационному обществу. На этих встречах подтверждалось, что стремительный прогресс ИКТ благодаря их способности ослабить воздействие многих традиционных препятствий, в особенности связанных со временем и расстоянием, открывает новые перспективы достижения более высоких уровней развития. Одна из главных проблем, нашедшая отражение в вышеупомянутой Окинавской хартии глобального информационного общества и озвученная на Всемирном саммите по информационному обществу, заключается в создании равных возможностей для развития и применения цифровых технологий во всем мире или, как сейчас нередко говорится, преодолении существующей (и даже расширяющейся) цифровой пропасти.

В России также принят ряд концептуальных документов и федеральных программ, направленных на формирование информационного общества. Это, в частности, Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002–2010 гг.)» и «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации», принятая в 2008 году. В том же году при Президенте России создан Совет по развитию информационного общества.

Принятие этих мер обусловлено отставанием России от промышленно развитых стран в уровне информатизации экономики и общества. Опережающее или отстающее развитие информационной экономики в стране определяется международными рейтингами, среди которых можно назвать следующие [103]:

- **индекс готовности к сетевому обществу (*Networked Readiness Index*)**. Ежегодно издается Всемирным экономическим форумом и международной школой бизнеса INSEAD, начиная с 2002 года. Индекс строится на основе 3 индексов-компонентов

(среда, готовность, использование), каждый из которых включает по 3 подындкса, характеризующих, соответственно: рыночную, политическую и инфраструктурную среду; готовность населения, предприятий и органов власти к применению сетевых технологий; использование ИКТ населением, предприятиями и органами управления. Для расчета Индекса в последних выпусках используется 71 показатель. Часть показателей основана на международной статистике, а часть получена на основе экспертного опроса менеджеров предприятий в оцениваемых странах;

- ***индекс готовности к электронному правительству ООН (United Nations e-Government Readiness Index)***. Раз в два года публикуется Департаментом по экономическим и социальным вопросам ООН, впервые подготовлен в 2001 году. Индекс включает три подындкса, характеризующих состояние человеческого капитала, ИКТ-инфраструктуры и веб-присутствия органов государственной власти. Первые два основываются на официальных статистических данных, а последний строится на основе результатов обследования веб-сайтов правительства и пяти министерств: финансов, здравоохранения, образования, труда, социального обеспечения. Обследование веб-сайтов проводится в рамках подготовки Индекса, они оцениваются с точки зрения информационного наполнения, функциональности, а также их использования для предоставления государственных услуг в электронной форме;
- ***индекс развития ИКТ (ICT Development Index)***. Ежегодно (начиная с 2009 года) рассчитывается Международным союзом электросвязи. Разработка Индекса была рекомендована Всемирной встречей на высшем уровне по вопросам развития информационного общества. Индекс строится на основе трех подындксов – доступа, использования и навыков. Для расчета Индекса используется 11 показателей, характеризующих проникновение фиксированной телефонной связи, мобильной сотовой связи и интернета (в том числе широкополосного), доступ к компьютерам и интернету домохозяйств, уровень грамотности взрослого населения и вовлеченность в образование молодежи.

Примеры 4 и 5 показывают подходы к расчету еще двух международных рейтингов, получивших широкое признание, и место России согласно этим рейтингам.

#### Пример 4

Индекс экономики знаний (*Knowledge Economy Index – KEI*) публикуется Всемирным банком. Он рассчитывается на основе 148 переменных и является частью обширной бенчмаркинговой программы, призванной способствовать странам в выявлении проблем на пути к созданию экономики, основанной на знаниях. Индекс характеризует общий уровень продвижения страны или региона к экономике знаний и включает в себя 4 подындкса: образования, инноваций, ИКТ, экономического и институционального режима. Первые три подындкса образует Индекс знаний (*Knowledge Index – KI*), который рассчитывается отдельно.

В 2012 году самыми высокими индексами экономики знаний обладали следующие страны:

- 1) Швеция – 9,43;
- 2) Финляндия – 9,33;
- 3) Дания – 9,16;
- 4) Нидерланды – 9,11;
- 5) Норвегия – 9,11.

Следующие пять позиций в рейтинге заняли Новая Зеландия, Канада, Германия, Австралия, Швейцария.

Факторами конкурентоспособности лидера рейтинга Швеции являются развитие ИКТ (в особенности количество Интернет-пользователей) и инновационность (в т.ч. количество патентов, научных и инженерных журнальных статей, а также объем поступлений от роялти). Стоит отметить, что все североевропейские страны занимают очень высокие позиции в этом рейтинге, имея сбалансированные оценки по четырем подындксам.

По подындксу образования лидирует Новая Зеландия, по инновационности – Швейцария, по уровню развития ИКТ – Бахрейн, в котором число Интернет-пользователей за 10 лет выросло более чем в 10 раз, по подындксу экономического и институционального режима – Сингапур.

Россия со значением индекса экономики знаний 5,78 заняла 55 место из 144 стран, что выше позиции других стран БРИК. При этом наиболее низкие баллы РФ получила по показателям подындкса экономического и институционального режима. Без учета этого подындкса в рамках индекса знаний Россия занимает 43 место в мире.

Интерес представляет также расчет индекса экономики знаний для стран, сгруппированных по уровню дохода. Индекс для группы стран с высокими доходами равен 8,60; для стран с доходами выше среднего – 5,10; с доходами ниже среднего – 3,42; с низкими доходами – 1,58.

Источник: [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page5.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp)

## Пример 5

*Международный союз электросвязи (International Telecommunication Union) совместно с Всемирным банком, основываясь на данных национальной статистики и международных организаций, публикует статистические отчеты, характеризующие уровень развития ИКТ в различных странах и группах стран.*

*В России по данным за 2012 год на 100 человек приходится 30,1 подключений фиксированной телефонной связи (в мире – 16,7, в странах еврозоны – 48,4) и 14,5 широкополосных подключений к интернету (в мире – 9,2, в странах еврозоны – 29,7). В среднем россияне разговаривают 115,2 минут в месяц по мобильному телефону. 51,2% домохозяйств имеют дома компьютер с выходом в Интернет (в мире – 37,4%, в странах еврозоны – 76,5%).*

*Той же организацией – Международным союзом электросвязи – рассчитывается и комплексный индекс развития ИКТ (IDI – ICT Development index). По этому индексу в 2012 году лидировали Южная Корея, Швеция, Исландия, Дания и Финляндия. Россия занимает 40-е место из 157 анализируемых стран. При этом наилучший ранг – 23-е место в мире – РФ получила по подындексу навыков, отражающему уровень образованности населения страны.*

*Источники: The Little Data Book on Information and Communication Technology 2014. - Washington, DC: World Bank, 2014.*

*Measuring the Information Society 2013. – International Telecommunication Union, 2013.*

В примере 6 говорится о том, что для нашей страны характерно также наличие информационного неравенства (цифрового разрыва) между регионами и отраслями экономики.

Отчасти такое положение вызвано общеэкономическими причинами (длительные кризисные явления в российской экономике 90-х годов, низкий уровень материального благосостояния большинства населения). Вместе с тем недостаточное развитие ИКТ в России усугубляется целым рядом факторов, создающих препятствия для развития производства и эффективного использования ИКТ в экономике, среди которых можно назвать:

- несовершенную нормативно-правовую базу, разрабатывавшуюся без учета возможностей современных ИКТ;

## Пример 6

Индекс готовности регионов России к информационному обществу публикуется Институтом развития информационного общества с 2005 года. Индекс представляет собой измеритель степени подготовленности регионов к широкомасштабному использованию ИКТ для социально-экономического развития. Со времени своего появления индекс стал важным информационно-аналитическим инструментом для выработки, проведения и корректировки политики развития информационного общества на региональном уровне. В табл. 4 представлено значение индекса по данным 2010–2011 годов.

Для построения индекса используется 77 показателей, в число которых входят основные показатели доступа и использования ИКТ, рекомендуемые международными организациями. Эти показатели характеризуют факторы развития информационного общества:

- информационно-коммуникационную инфраструктуру;
- человеческий капитал;
- экономическую среду;

и использование ИКТ для развития:

- в бизнесе;
- в государственном и муниципальном управлении;
- в здравоохранении;
- в культуре;
- в образовании;
- населением в домохозяйствах.

Таблица 4

### Регионы России с наиболее высоким индексом готовности к развитию информационного общества, 2010–2011

Регион	Индекс готовности
1. Москва	<b>0,683</b>
2. Санкт-Петербург	<b>0,612</b>
3. Тюменская область	<b>0,540</b>
4. Ямало-Ненецкий АО	<b>0,513</b>
5. Ханты-Мансийский АО	<b>0,510</b>
6. Томская область	<b>0,507</b>
7. Мурманская область	<b>0,464</b>

Лидерами стали регионы с высоким валовым региональным продуктом, где проводится целенаправленная политика органов государственной власти по развитию информационного общества, и регионы с высоким уровнем развития человеческого капитала.

Информационное неравенство российских регионов ярко иллюстрирует также табл. 5. В ней разрыв между регионами рассчитывается как отношение максимального значения показателя / индекса у субъектов РФ к наименьшему ненулевому его значению.

Таблица 5

**Избранные характеристики информационного разрыва между российскими регионами, 2010–2011 гг.**

Индекс-компонент факторов электронного развития	Min по РФ	Max по РФ	Разрыв
<b>Подындекс «Человеческий капитал»</b>			
Число студентов вузов на 1000 человек населения	9,67	101,12	10,46
Численность выпускников по специальностям в сфере ИКТ на 10000 человек	0,13	31,69	243,77
Число исследователей на 10000 человек	0,21	117,31	558,62
<b>Подындекс «ИКТ-инфраструктура»</b>			
Проникновение подвижной сотовой связи на 100 человек населения, штук	104,6	224,40	2,15
Число персональных компьютеров на 100 человек населения, штук	6,42	65,54	10,21
Доля взрослого населения, использующего интернет (трехмесячная аудитория), %	14,8	66,0	4,46
<b>Подындекс «ИКТ в бизнесе»</b>			
Доля предприятий, имеющих специальные программные средства для управления продажами и закупками товаров, %	14,89	55,29	3,71
Доля предприятий, имеющих ERP-системы, %	1,60	18,90	11,81
Доля предприятий, имеющих веб-сайты, %	4,26	69,33	16,27
<b>Подындекс «ИКТ в образовании»</b>			
Число ПК, имеющих доступ в интернет, на 100 учеников в школах, штук	0,41	16,74	40,83
Доля школ, в которых ведется электронный дневник, %	0,89	98,82	111,03
Доля школ, имеющих электронную библиотеку, %	4,42	100,00	22,62

Источник: [eregion.ru](http://eregion.ru)

- недостаточное развитие ИКТ в области государственного управления, неготовность органов государственной власти к применению эффективных технологий управления и организа-

ции взаимодействия с гражданами и хозяйствующими субъектами;

- отсутствие целостной информационной инфраструктуры и эффективной информационной поддержки рынков товаров и услуг, в том числе в сфере электронной торговли;
- высокий уровень монополизации сетей связи, создающий барьеры на пути их использования и приводящий к перекосам в тарифной политике и др.

Согласно «Стратегии развития информационного общества в РФ», к 2015 г. Россия в международных рейтингах в области развития информационного общества должна занимать позицию в числе двадцати ведущих стран мира. Для этого необходимы как государственные меры в области совершенствования законодательства, образования молодежи, поддержки научных исследований, так и новая ориентация хозяйствующих субъектов, которые в своей стратегии развития должны учитывать наступление новой информационной эпохи, означающее иные макроэкономические условия их развития.

### **§ 1.3. Изменения в организации маркетинговой деятельности в условиях становления информационного общества**

В информационной экономике объем производимой, хранимой и передаваемой информации растет по экспоненте. Это значительно усложняет окружающую среду бизнеса, что требует расширения существующего инструментария оценки среды. Как известно, для этого применяется **PEST-анализ** – оценка политико-правовых, экономических, социально-культурных и технико-экологических факторов макросреды.

В условиях информационного общества PEST-анализ должен включать **оценку информационной макроокружающей среды**, характеризующейся следующими факторами:

- 1) доступность и стоимость информации о рынках сбыта, а именно о:
  - объеме и потенциале рынка;
  - долях рынка конкурентов;
  - наличии устойчивых взаимоотношений между конкурентами и покупателями;
  - текущих и перспективных потребностях покупателей;
  - ценах спроса для проведения ценовой дискриминации и др.;
- 2) доступность и стоимость информации о рынках ресурсов, а именно о:

- ценах, условиях поставки и устойчивости конкурирующих поставщиков;
  - наличии товаров-заменителей;
  - тенденциях развития отраслей поставщиков и др.;
- 3) доступность и стоимость технической информации о:
- используемых технологиях;
  - изобретениях;
  - проводимых исследованиях и др.;
- 4) доступность и стоимость управленческой информации о:
- новых управленческих методиках;
  - требованиях государственных органов власти к предпринимательским структурам и др.;
- 5) доступность и стоимость средств коммуникации и обработки информации (информационно-коммуникационных технологий, ИКТ).

Пример 7 показывает издержки, которые могут нести как покупатели, так и (в случае государственного вмешательства) продавцы на непрозрачном рынке.

Перечисленные характеристики непосредственно зависят от развитости *информационного пространства*, ставшего основой для прогрессивного социально-экономического, политического, культурного развития и обеспечения безопасности. Информационное пространство определяется следующими основными компонентами [28]:

- информационными ресурсами;
- информационно-телекоммуникационной инфраструктурой;
- системой массовой информации;
- рынком информационных технологий, средств связи, информатизации и телекоммуникаций, информационных продуктов и услуг;
- сопряженностью с мировыми открытыми сетями;
- системой информационного законодательства.

Основными *тенденциями развития информационного пространства*, в котором приходится функционировать современным предприятиям, являются (рис. 1):

- высокая скорость накопления информации;
- фрагментация (или специализация) знаний;
- глобализация знаний.

## Пример 7

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) планировала запустить механизм биржевой торговли телерекламой в связи с непрозрачностью действующей системы ценообразования на телевизионную рекламу.

Чтобы избежать перехода к биржевой торговле, рекламные агентства должны доказать прозрачность ценообразования в отрасли. С этой целью в 2008 году был объявлен не имеющий аналогов в мировой практике тендер на индустриальный медиааудит всех сделок по размещению рекламы на ТВ. По результатам тендера реализация проекта поручена компании EMM International, которая должна была осуществлять его совместно с компанией РусМедиаАудит.

Задача классического медиааудита – проверить, насколько эффективно рекламное агентство распоряжается бюджетом клиента. Обычно медиааудиторы работают по заказу одного рекламодателя или объединившихся в пул заказчиков.

В данном случае планировался аудит всех сделок на российском ТВ за 2008 год. Два крупнейших продавца телерекламы — группа «Видео Интернешнл» (обслуживает «Первый канал», холдинги ВГТРК, «СТС Медиа», «Проф-Медиа») и объединенный департамент телерекламы «Газпром-медиа» (каналы НТВ, ТНТ, РЕН ТВ, ТВЦ) – были готовы предоставить финансовому аудитору информацию обо всех сделках по размещению рекламы за год. Финансовый аудитор должен был передать уже агрегированные, обезличенные данные по однородным группам рекламодателей и телеканалов независимому медиааудитору. Задача последнего — проанализировать данные и сказать, находятся ли рекламодатели с сопоставимыми бюджетами в равных условиях.

Рекламодателю с бюджетом до 10 млн долл. медиааудит обходится в десятки тысяч долларов, крупные клиенты с бюджетами от 50 млн долл. тратят 100–200 тыс. долл. Цена отраслевого аудита по итогам тендера также могла составить несколько сотен тысяч долларов, однако проект был заморожен.

Источники: Соболев С. Телерекламе назначили аудит // Коммерсантъ. – 27.06.2008;  
<http://rus.media-audit.ru>

Рассмотрим, какие **возможности** и **угрозы** несет в себе развивающееся информационное общество для **маркетинговой функции предприятий** (табл. 6). **Высокая скорость накопления** информации означает, что постоянно обновляется информация о появлении новой продук-

ции, о развитии новых технологий, о разработке маркетинговых ходов и управленческих методик. Для каждой отрасли только на национальном уровне можно насчитать не менее десятка журналов и других периодических изданий, где публикуются аналитические заметки о ее состоянии.



**Рис. 1. Тенденции изменения информационной макросреды предпринимательства**

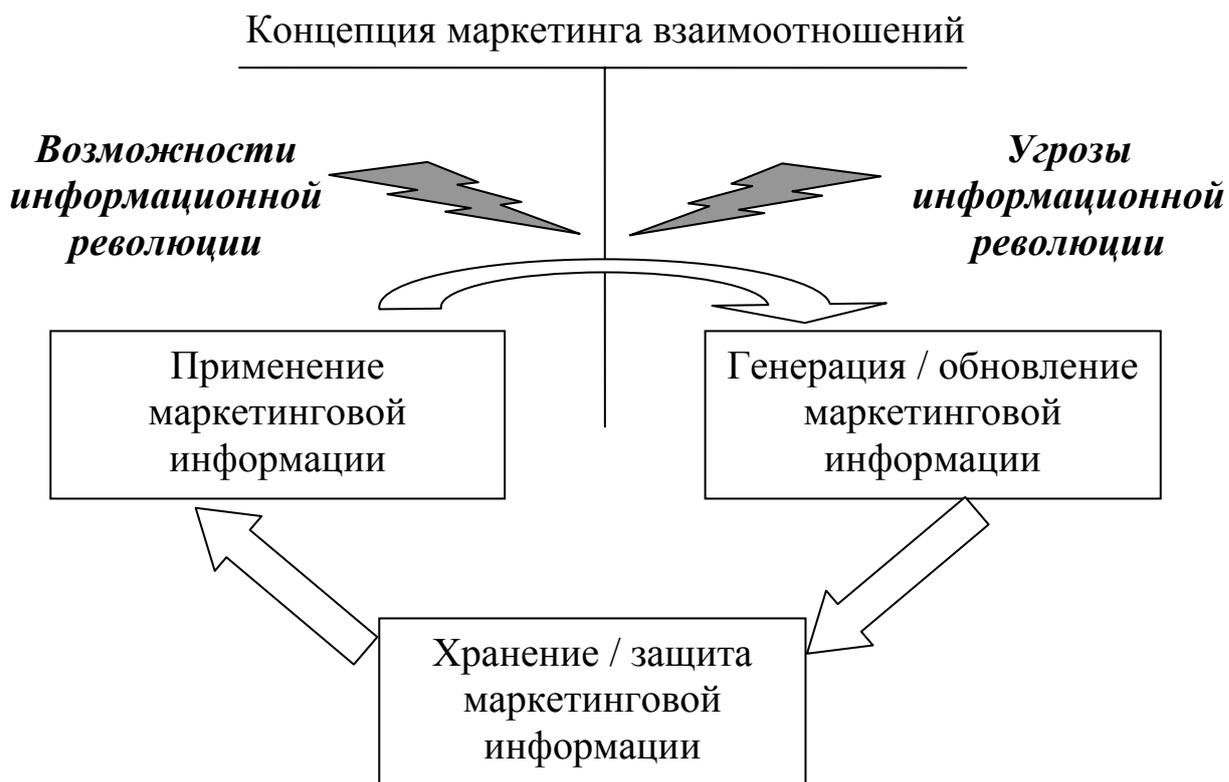
**Фрагментация**, или **специализация**, знаний означает, что ни один специалист не обладает всей полнотой информации о состоянии рынков снабжения и сбыта, о технике и технологии, о финансовых и юридических аспектах управления предприятием. Не только эффект от масштаба производства, но и невозможность аккумуляции знаний по всем этим направлениям делает малый бизнес во множестве отраслей менее конкурентоспособным по сравнению с крупным.

**Глобализация** знаний связана с глобализационными процессами в экономике и проявляется в том, что в условиях международной значимости научных исследований, всемирной конкуренции и всемирного поиска поставщиков необходимо значительное расширение границ поиска информации. Соответственно, постепенно формируется и глобальная информационная инфраструктура.

Таким образом, наступление информационной эпохи привносит глубинные **изменения в организацию маркетинговой деятельности предприятий**, важнейшими из которых являются следующие (рис. 2):

**Угрозы и возможности маркетинговой деятельности  
в условиях усложнения информационной макросреды**

Возможности	Угрозы
<p>Больше вариантов использования стратегии «следования за лидером»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• копирование удачных продуктовых инноваций, апробированных в других регионах</li> <li>• бенчмаркинг эталонных хозяйственных процессов</li> </ul> <p>Индивидуализация взаимоотношений с потребителями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор информации об индивидуальном поведении потребителя</li> <li>• предоставление потребителю индивидуализированной информации</li> </ul> <p>Продвижение своего товара в глобальном масштабе благодаря большей прозрачности рынка (открытости и доступности информации для потребителя)</p> <p>Возрастание шансов радикальных нововведений благодаря исследованиям на стыке различных областей знаний</p> <p>Повышение ценности благодаря усилению контроля над всей цепочкой ее создания</p>	<p>Глобализация конкуренции</p> <p>Усложнение процесса мониторинга внешней среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возрастание затрат на мониторинг</li> <li>• невозможность охватить все источники полезной для предприятия информации</li> </ul> <p>Появление новых конкурентов, чье конкурентное преимущество зиждется на обладании уникальной информацией</p> <p>Сложность исследования «мягких» факторов успеха конкурентов: организационной культуры, системы подбора и подготовки кадров</p> <p>Индивидуализация и усложнение запросов потребителей, что затрудняет обеспечение высокого ощущаемого потребителями качества</p> <p>Быстрое старение имеющихся знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нововведение быстро становится стандартом поведения отрасли</li> <li>• в результате НТП постоянно появляются новые товары, услуги, технологии, вызывая моральное устаревание предыдущих</li> </ul> <p>Усложнение организационной структуры предприятия из-за необходимости иметь экспертов в разных отраслях знаний</p>



**Рис. 2. Влияние информационной революции на процессы обработки маркетинговой информации**

- решающее значение знаний о технологиях и рынках, их применения и обновления, для обеспечения конкурентоспособности;
- все возрастающая роль фактора времени в реализации маркетинговых возможностей и противостоянии угрозам;
- необходимость осознания связей и взаимозависимостей между элементами микро- и макроокружающей маркетинговой среды;
- стратегические и тактические навыки формирования сетевых структур внутри и вне предприятия («виртуальных предприятий», «симбиотических организаций») и управления ими на принципах маркетинга взаимоотношений;
- рост затрат на управление потоками маркетинговой информации и ее защиту.

Эти изменения диктуют необходимость ввести дополнительные параметры контроллинга маркетинговой деятельности, позволяющие отслеживать объем и содержание имеющейся маркетинговой информации, надежность ее защиты, а также скорость и эффективность ее использования.

## § 1.4. Управление знаниями в маркетинге

Произошедшие в макроокружающей среде бизнеса изменения нашли отражение в развитии науки управления. По словам Питера Друкера, в связи с переходом к информационному обществу изменяются принципиальные основы деятельности компаний – происходит переход от компаний, *«базирующихся на рациональной организации»*, к компаниям, *«базирующимся на знаниях и информации»* [26]. В информационном обществе производство знаний является основным источником роста экономики.

В условиях динамичной информационной экономики только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конкурентов. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации. В информационной экономике основанные на знаниях преимущества компаний должны быть одновременно долговременными и хорошо приспособляемыми.

В связи с этим распространилась концепция *«обучающейся организации»*, которая особенно активно стала использоваться в сфере управления человеческими ресурсами. Разработанные на базе концепции «обучающейся организации» модели и методы имеют высокую практическую ценность и помогают менеджерам более эффективно организовывать учебные процессы на предприятиях [102]. Однако содержание понятия обучающейся организации шире, так как подразумевает способность фирмы адаптироваться к изменениям.

*Обучающаяся организация* (англ. learning organization) – это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания, гибко и адаптивно изменяется в ответ на новые знания и перемены в окружающей среде.

В России кризисные явления последних десятилетий вынудили руководителей многих предприятий отказаться от вложений в повышение квалификации персонала, поскольку в условиях недостатка средств сокращаются расходы на эту сферу как не дающую, по мнению многих руководителей, прямого эффекта в виде роста прибыли или улучшения других показателей. Соответственно, за редким исключением, остается без внимания и оценка компетентности каждого сотрудника, подразделения и организации в целом, особенно с учетом разнообразия и практи-

ческой сложности применения существующих методик измерения положительных результатов от повышения квалификации работников.

Управление знаниями также до сих пор не получило достаточного распространения в практике деятельности российских предприятий, хотя в мире оно является быстро развивающимся и набирающим популярность направлением управленческой мысли. Более 80% глобальных корпораций (Philip Morris, General Motors, Rank Xerox и другие) уже внедрили программы управления знаниями [20]. В России примерами компаний, занимающихся управлением знаний, являются IBS, Быстров, Ист Лайн, ЛУКОЙЛ, Росинтер, Русал, Северсталь. Затраты на управление знаниями в 2003 году составили примерно 12 млрд долл. [60].

Впервые термин «управление знаниями» употребил специалист по искусственному интеллекту Карл Вииг в 1986 году.

**Управление знаниями** (англ. knowledge management) — это совокупность стратегий и процессов по выявлению, приобретению, распространению, использованию, контролю знаний и обмену ими для обеспечения конкурентоспособности бизнеса (American Productivity & Quality Center).

Первоначальной целью внедрения управления знаниями было создание руководств и методик для оптимального использования интеллектуального потенциала работников компаний, т.е. управление существующими запасами знаний [85, 99]. В настоящее время понятие «управление знаниями» используют как общее название для методик организации процесса коммуникации в корпоративных сообществах, направляя его на извлечение новых и обновление существующих знаний, своевременное получение которых помогает сотрудникам правильно ставить задачи и эффективно решать их. Например, консалтинговая компания Bain&Company включает в управление знаниями:

- систематизацию и оценку существующей базы знаний организации;
- определение ключевых компетенций для будущего успеха и необходимости развития базы знаний для завоевания устойчивого лидерства;
- инвестиции в системы и процессы для ускорения аккумуляции знаний;
- оценку влияния этих систем на культуру и методы подбора кадров;
- кодификацию нового знания и превращение его в инструмент, способствующий продуктовым инновациям и прибыльности.

Внедрение управления знаниями потребовало внести соответствующие изменения в информационные технологии, от которых стали ожидать не только обработки данных, но и отбора, извлечения и обновления информации для нужд пользователя, а также трансфера совместно используемых знаний между организационными подразделениями и партнерами по кооперации [63]. Информационная инфраструктура ускоряет деbüroкратизацию управления, преобразование властной вертикали в отношения по горизонтали между подразделениями, снижение административного контроля над сотрудниками.

В общем, цель управления знаниями заключается в укреплении конкурентоспособности компании за счет более эффективного использования такого ее актива, как знания. Знания организации хранятся в базах данных, документах и сознании сотрудников, проявляются в товарах, услугах, хозяйственных процессах, методах ее взаимодействия с внешней средой. Как показано в § 1.1, этот актив является нематериальным, обладает специфическими свойствами быстрого устаревания и возрастания при неоднократном применении и, соответственно, требует особых подходов к управлению.

Деятельность по управлению знаниями носит *маркетинговый характер*, поскольку направлена на добавление ценности к имеющейся информации за счет придания ей *потребительского вида*, с тем чтобы она была пригодна для превращения в знания и практического использования, чтобы нужная, корректная информация в удобной, сжатой, обобщенной форме через соответствующие каналы быстро поступала целевым группам пользователей.

К настоящему времени сформировались две концепции управления знаниями [60]. Первая концепция имеет в своей основе идею *информационной цепочки ценностей*. В ней ключевыми компонентами, определяющими бизнес-процессы в организации, считаются технологические системы, а люди рассматриваются в виде пассивных процессоров, использующих «лучшую практику», архивированную в информационных базах данных.

Эта концепция управления знаниями нацелена на максимальное использование накопленного опыта. Системы информации и контроля в этом случае используются для достижения организацией результатов, построенных на лучшей практике, которая и обеспечивает высокую эффективность. Эффективность решений, в частности, достигается исключением повторного решения похожих задач в полном объеме или дублирования функций параллельных подразделений [6].

Вторая концепция исходит из главенства человеческих систем, которые непрерывно взаимодействуют с внешней средой, анализируют из-

менение ситуации и определяют возможности применения «лучшей практики» в новых условиях. Часто интерпретация информации, придание ей смысла и выработка суждений важнее ее количества, а, следовательно, такие факторы, как интуиция, взгляды и инновации, при принятии любых решений имеют значение.

Эта концепция управления знаниями нацелена на максимальное использование совокупного интеллектуального потенциала сотрудников компании. Ей соответствует известный символ управления знаниями – кофе-машина в офисе: именно за чашкой кофе сотрудники чаще всего обмениваются новостями и приобретенным опытом.

Первая концепция, скорее, соответствует тактическим задачам повседневного использования знаний в ответ на требования рынка, а вторая – стратегическим задачам формирования человеческого капитала, отвечающего долговременным целям корпорации. В чистом виде эти две концепции встречаются не столь часто, однако пример 8 иллюстрирует, скорее, первую концепцию, а пример 9 – вторую.

#### **Пример 8**

*В холдинге IKEA существует специальная компания Inter IKEA Systems (IIS), которая занимается накоплением знаний. Она была создана в середине 1980-х годов. В отличие от всего мебельного холдинга, который имеет несколько акционеров, IIS принадлежит лично основателю IKEA Ингвару Кампраду. В задачу IIS входит накопление мирового опыта развития компании: анализ опыта работы подразделений, составление документации по бизнес-процессам, а также участие в разработке планировки магазинов, рекламных коммуникаций. В компании работают порядка 200 человек.*

*В IKEA нет жестко зафиксированной процедуры взаимодействия IIS с другими подразделениями. Делиться с компанией подтвержденными удачными идеями, которые хорошо зарекомендовали себя в деле, может любой сотрудник IKEA вне зависимости от должности. Отрицательная информация в IIS не накапливается.*

*В IKEA не предусмотрено материального стимулирования сотрудников, которые делятся опытом с IIS. Однако взаимодействие с IIS учитывается при карьерном росте сотрудников. При приеме на работу IKEA отдает предпочтение кандидатам, способным к общению, ориентированным на то, чтобы повышать свои знания и делиться ими.*

*Источник: Коваленко В. Кладезь корпоративных знаний // Компания. – 2003. – № 25.*

## Пример 9

*Инновации в эпоху Интернета предполагают гибкость, способность предвидеть изменения рынка и быстро предлагать новые продукты. Google нет равных ни в информационных технологиях, ни в организации бизнеса, ей удается все – эксперименты и импровизации, аналитические решения, коллегиальность и другие необычные формы работы. Спонтанность и хаотичность самого процесса рождения новых идей уравнивается здесь строго научными методами их оценки.*

*Инновации являются обязательной частью работы, на их создание отводится рабочее время. Программисты должны 80% своего времени заниматься поисковой системой и рекламой, а остальные 20% могут посвящать собственным проектам.*

*У Google есть и особая система управления идеями: здесь заведен общий «ящик предложений» по поводу новых продуктов, процессов и организационных усовершенствований. Любой желающий может их комментировать и классифицировать.*

*У Google необычная культура. В ней существует биржа мнений: сотрудники составляют прогнозы по самым разным темам от успеха новых сервисов до работы конкурентов, т.е. здесь высоко ценят интеллект и мнения сотрудников. А то, что им выделяют время для собственных проектов, говорит об уважении к творчеству. Кроме того, в Google всячески стимулируют интеллектуальную деятельность сотрудников: компания дает им возможность учиться у лучших из лучших.*

*Источник: Айер Б., Дайвенпорт Т. Разбираем по винтикам: инновационный механизм Google // Harvard Business Review – Россия. – Июнь-июль 2008.*

В условиях высокой скорости накопления, фрагментации и глобализации знаний, характерных для формирующегося информационного общества, методы управления знаниями целесообразно применять и в маркетинге. Маркетинговая деятельность нуждается в обширном информационном обеспечении. В частности, актуальными являются следующие процессы управления знаниями:

- **выявление** источников знаний во внутренней и внешней среде: какие СМИ предоставляют актуальную и достоверную информацию? Как организовать мониторинг деятельности конкурентов? Как обеспечить репрезентативность выборки покупателей? Какие сотрудники компании могут дать сведения о взаимоотношениях с ключевыми покупателями?

- **приобретение** недостающих знаний: достаточно ли сотрудников обеспечивают маркетинговую деятельность компании? Целесообразно ли приглашение внешних консультантов? Есть ли базы данных, приобретение которых повысило бы эффективность маркетинговой деятельности предприятия?
- **распространение** маркетинговых знаний: как следует разграничить права доступа к маркетинговым базам данных? Как проводить обучение маркетинговым принципам «маркетологов по совместительству»? Как организовать информационное взаимодействие сотрудников различных подразделений, обслуживающих покупателей?
- **использование** маркетинговых знаний: каким образом мотивировать применение сотрудниками в практической деятельности знаний, полученных во время обучения? Какие полномочия предоставить работникам разных уровней организации по гибкой реакции на запросы покупателей? Как предотвратить использование устаревшей, неактуальной информации?
- **контроль** маркетинговых знаний: какими методами оценить динамику развития организационных знаний? Как провести бенчмаркинг базы знаний с конкурентами и лидирующими инновационными компаниями? Как оценить взаимоотношения с покупателями или стратегические альянсы с позиций развития знаний компании?
- **обмен** маркетинговыми знаниями: как обеспечить процессы социализации, экстернализации, интернализации и комбинации знаний во взаимоотношениях внутри отдела маркетинга, с «маркетологами по совместительству», с рекламными агентствами? Можно ли воспользоваться знаниями покупателей, и стоит ли повышать их знания? Следует ли опасаться утечки знаний, и как ее можно предотвратить?

Вместе с тем, следует учитывать, что применительно к профессиональным маркетинговым знаниям более употребима вторая концепция управления знаниями. Ведь одними из важнейших принципов маркетинга являются инновационность и гибкость. Повторение стратегии конкурентов или собственного прошлого опыта может привести к неудаче без учета нюансов маркетинговой ситуации. Вызывает интерес и хорошо запоминается не шаблонная, а креативная реклама. В выстраивании взаимоотношений с потребителями важно не только следование стандартам обслуживания, но и чуткое понимание запросов отдельных сегментов или даже отдельных ключевых покупателей. Высокую рентабельность могут обеспечить проекты продвижения инновационного товара в узких

нишах, которые выделены при помощи критериев сегментирования, не используемых конкурентами.

Поэтому в маркетинге скорее следует говорить об управлении маркетинговой компетентностью, подчеркивая влияние человеческого фактора, и комплексно подходить к оценке «портфеля компетенций», которыми обладает фирма на рынке, расчету экономической эффективности поиска дополнительной маркетинговой информации, определению способов хранения информации как на машинных носителях, так и в сознании сотрудников, управлению процессом аккумуляции маркетинговой компетентности.

Однако нецелесообразно пренебрегать и первой концепцией управления знаниями, т.е. созданием баз данных о лучших практиках и активным распространением лучшего опыта. Эффективные методы обслуживания, повышающие удовлетворенность потребителей, подходы к выстраиванию взаимоотношений с покупателями, позитивно влияющие на их лояльность, характеристики товара, обеспечивающие ему привлекательность в глазах целевого рынка, инструменты снижения затрат могут быть найдены как в разных отделах крупной компании, так и у конкурентов и даже у предприятий иных отраслей.

Важной задачей управления знаниями в этом случае является создание механизма поиска лучших практик, который охватил бы разные отрасли и страны. Не менее важной задачей является и отбор тех методов, которые действительно могли бы быть адаптированы и эффективно применены в организации. Решению этих задач способствует применение такого инструмента повышения компетентности, как бенчмаркинг.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Чем отличается информационное общество от индустриального?
2. В каких странах сформировалось информационное общество? Каковы проблемы становления информационной экономики в России?
3. Какие аспекты информационного общества развиваются в России наиболее интенсивно? Будут развиваться в будущем?
4. Как влияет становление информационного общества на вас лично? Всегда ли это влияние положительно?
5. Есть ли у России возможности ускорить переход к информационной экономике? Что для этого нужно делать?
6. Как фирмы должны реагировать на процессы становления информационной экономики? Зависит ли это от отрасли, в которой они работают?

7. Как анализ информационной макросреды может учитываться в PEST-анализе?
8. Как развитие информационной экономики влияет на маркетинговую деятельность?
9. Что такое управление знаниями? Какие основные концепции управления знаниями используются в современных организациях?
10. Какие процессы управления знаниями могут быть применены к маркетинговым знаниям?
11. Являются ли проблемы управления маркетинговыми знаниями актуальными для российских предприятий?
12. Как может быть организован процесс управления маркетинговыми знаниями? Кто в отделе маркетинга должен им заниматься?

---

## ГЛАВА 2

# МАРКЕТИНГОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

### § 2.1. Понятие и методы конкуренции

Понятие конкуренции многогранно: это и соперничество экономических субъектов за лучшие условия производства и сбыта, и элемент рыночного механизма, позволяющий уравновесить спрос и предложение, и критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. В целом, можно выделить три основных подхода к трактовке понятия конкуренции [77]:

- 1) поведенческий;
- 2) структурный;
- 3) функциональный.

**Поведенческий** подход к определению понятия конкуренции подразумевает борьбу продавцов и покупателей за редкие экономические ресурсы и более выгодные условия продажи и покупки. В этом типе определений ключевыми словами будут соперничество, состязательность. Теоретики, использующие этот подход, изучают методы конкурентной борьбы, критерии выбора стратегии поведения фирмы на рынке.

**Структурный** подход к трактовке понятия конкуренции предполагает принципиальную возможность или невозможность влияния отдельной фирмы на рыночные условия, в первую очередь, на общий уровень цен на рынке. В зависимости от степени совершенства конкуренции выделяют различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Теоретики, работающие в рамках этого подхода, анализируют структуру рынка, условия, господствующие на нем, степень зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

Интересно то, что совершенная конкуренция структурного подхода вообще не является таковой в поведенческом подходе. При совершенной конкуренции ни один из продавцов и покупателей не способен оказать решающего влияния на цену и масштабы продаж, т.е. для них бессмысленно выбирать стратегию конкурентной борьбы. Поведенческий анализ конкуренции применим при олигопольном строении рынка и, в несколько меньшей степени, при монополистической конкуренции. При олигополии и монополистической конкуренции поведение фирм может иметь характер соперничества, которое проявится в предложении новых продуктов, улучшении качества, рекламе, выборе новых каналов сбыта.

**Функциональный** подход к изучению конкуренции определяет роль, которую конкуренция играет в экономике. В рыночной экономике конкуренция выполняет функции регулирования, мотивации, распределения, контроля. Например, конкуренция способствует выявлению рыночной стоимости товара, регулированию перелива средств между отраслями и производствами, стимулирует технический прогресс. Йозеф Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

В дальнейшем мы будем рассматривать только поведенческий аспект конкуренции.

По применяемым методам конкуренция делится на добросовестную и недобросовестную, ценовую и неценовую.

Согласно Федеральному закону № 135-ФЗ «О защите конкуренции», **недобросовестная конкуренция** – это любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам – конкурентам, либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации.

Мероприятия недобросовестной конкуренции подразделяются на две группы:

**А) дискредитация конкурентов:**

- распространение ложных, неточных или искаженных сведений о конкуренте, способных причинить ему убытки или нанести ущерб его деловой репутации;
- ложная реклама: введение в заблуждение потребителей относительно способа и места изготовления товара, его потребительских свойств или количества;
- продажа товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной собственности, в том числе незаконное использование товарного знака конкурента, его фирменного наименования или маркировки;
- некорректное сравнение товаров и др.

**Б) нарушение норм и правил конкуренции:**

- демпинг, дискриминационные цены;

- установление контроля за деятельностью конкурента с целью прекращения этой деятельности;
- экономический шпионаж;
- получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую тайну;
- тайный сговор на торгах и создание тайных картелей;
- махинации с деловой отчетностью;
- коррупция и др.

Вместе с тем, к этому перечню нельзя относить бенчмаркинг, хотя при первом знакомстве с бенчмаркингом его часто сравнивают с промышленным шпионажем, что автоматически определяет его как недобросовестный метод конкуренции. Однако одним из важнейших принципов бенчмаркинга является либо добровольность передачи информации партнером, либо ее открытость для любого стороннего наблюдателя. Соблюдение этого принципа не оставляет почвы для сомнений в добросовестности этого метода повышения конкурентоспособности предприятия.

Формирование информационной экономики расширяет спектр приемов недобросовестной конкуренции и повышает интенсивность последствий их применения. Во-первых, развитие информационных технологий и все большее их внедрение в каждодневную деятельность предприятий расширяют возможности для экономического шпионажа и компьютерных диверсий. Известны случаи, когда один конкурент временно приостанавливал работу интернет-портала другого (пример 10). Компаниям приходится ограничивать использование сотрудниками дискет и USB флеш-накопителей, поскольку на небольшом внешнем запоминающем устройстве может уместиться вся база данных клиентов или проектная документация новой продукции.

Во-вторых, все большее использование Интернета и растущая популярность социальных сетей создают возможности для успешного «черного PR», например, распространения слухов о низком качестве технологий или товаров конкурента под маской борьбы за права потребителей или за экологию. О каждом инциденте узнает все больше людей, причем они имеют возможность быстро отреагировать на информацию, чего не было в эпоху господства печатных СМИ.

#### **Пример 10**

*В последние годы многим веб-сайтам серьезно досаждают DDoS-атаки (Distributed Denial of Service), которые блокируют доступ к ним пользователей. Для этого злоумышленники используют от нескольких сотен до нескольких сотен тысяч взломанных компьютеров. С них на сервер жертвы одновременно начинают отсылаются фальшивые запро-*

сы. Если сервер не справляется с обработкой возросшего трафика, веб-страницы, которые он поддерживает, начинают загружаться медленно или становятся недоступны.

Первые DDoS-атаки зарегистрированы в середине 1990-х годов, но первый серьезный прецедент случился в 1999 году: почти одновременно были парализованы серверы Amazon, Yahoo!, CNN, eBay. По данным Arbor Networks, 1–3% всего мирового интернет-трафика приходится на DDoS-атаки, а в периоды пиковой загрузки этот показатель вырастает до 6%. На всю электронную почту в мире приходится лишь 1,5%.

DDoS-атака на интернет-сайт может стоить заказчику всего несколько сотен долларов. А атакованный ресурс теряет тысячи и десятки тысяч долларов недополученной прибыли. Атакованный сайт не только недоступен для посетителей, но и не в состоянии показывать им рекламу, а это для компании прямой материальный ущерб. Нельзя забывать и об ущербе для репутации: клиенты компании, раздосадованные недоступностью ее веб-сайта, могут уйти к конкурентам.

Выявить и поймать организаторов и заказчиков кибератак сложно, за решетку попадают единицы. Единственное известное громкое дело о DDoS относится к 2003 году. Тогда группа российских хакеров атаковала сайты девяти британских букмекерских контор и шантажировала их, угрожая отключением серверов. Чтобы не впасть в убытки, некоторые конторы платили хакерам. Следственный комитет МВД поймал вымогателей, а в 2006 году трое из них получили по восемь лет колонии и заплатили по 100 000 руб. штрафа.

*Источники: Голицына А. Конкурент временно недоступен // Ведомости. – 19.05.2008.*

*Дорохов Р. «Заказать» сайт конкурента: хакеры вышли на рынок услуг // Ведомости. – 10.06.2004.*

**Неценовая конкуренция** – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение большей надежности, более длительных сроков службы, более совершенных потребительских свойств товара, а также техническое обслуживание, удобная упаковка и привлекательная реклама.

**Ценовая конкуренция** – конкуренция, подразумевающая снижение издержек и связанная с непосредственным использованием цен для завоевания рынка и достижения лучших экономических условий сбыта.

Часто в конкурентной борьбе предприниматели используют сочетание ценовых и неценовых методов, как показывает пример 11.

*Для жителей Кронштадта Ораниенбаум многие годы служил важнейшим пунктом, связующим остров Котлин с материком. Летний маршрут к Ораниенбауму активно осваивали пароходы. В начале 1850 года предприниматели П.В. Синебрюхов и Г.Г. Куречанов организовали «Товарищество пароходного сообщения между Кронштадтом и Ораниенбаумом». С 1868 года началось движение пассажирских поездов между Петербургом и Ораниенбаумом. Для удобства кронштадтцев прибытие и отправление пароходов было согласовано с расписанием поездов.*

*Дела у «Товарищества» шли неплохо, но появились конкуренты. С 1878 года регулярные рейсы из Кронштадта в Ораниенбаум выполнял пароход «Обновка» купца В.Н. Яшумова, переманивший некоторое количество пассажиров. Но настоящая конкуренция началась, когда в нее вступил купец Н.Г. Сидоров. Благодаря его стараниям в 1885 году прорыли канал от берега до ораниенбаумского вокзала. На линии появились его колесный пароход «Николай» и два винтовых буксира, подвозивших кронштадтцев почти к самому перрону вокзала.*

*Распространенным методом борьбы с конкурентами было неожиданное снижение цены. Во время рейсов пассажиры могли бесплатно увидеть выступления артистов, угоститься чаем или чем-нибудь покрепче.*

*Товарищество Синебрюхова и его компаньонов не сдавалось, и в 1889 году на линию вышел только что построенный в Швеции ледокольный пароход «Луна», значительно расширивший временные рамки навигации. В следующем году появился еще один ледокольный пароход «Заря». Однако бороться с конкурентами становилось все тяжелее, и Синебрюхов с компаньонами, переименовавшись в «Товарищество пароходного сообщения между Кронштадтом, Ораниенбаумом и Петербургом», сосредоточились на линии Кронштадт – Петербург.*

*Источник: Амирханов Л. Битва за пассажиров // Санкт-Петербургские ведомости. – 19.05.2011.*

Ценовая конкуренция должна основываться на какой-либо новой технологии, позволяющей сокращать издержки при неизменном или лучшем качестве. Различают:

- прямую ценовую конкуренцию с широким оповещением о снижении цены;
- скрытую ценовую конкуренцию, когда на рынок выпускается новый товар с улучшенными потребительскими свойствами при сравнительно незначительном увеличении цены.

Зачастую принято считать, что ценовая конкуренция более эффективна и чаще встречается, чем неценовая, особенно в российских условиях низкой платежеспособности широких слоев населения. Предпринимателям свойственно преувеличивать роль ценовой конкуренции. Однако часто за ценовую конкуренцию принимают то, что правильнее было бы назвать «квази-ценовой» конкуренцией:

- позиционирование по параметрам цены-качества;
- выстраивание цен в рамках товарного ассортимента.

И тот, и другой вариант проще всего показать на примере конкуренции в сфере розничной торговли. Цены в магазинах-дискаунтерах и гипермаркетах ниже, чем в супермаркетах и «магазинах у дома». Однако разница цен обусловлена разницей в форматах, т.е. качественных параметрах обслуживания покупателей. Чтобы добраться до гипермаркета, покупателю надо затратить дополнительное время. В дискаунтерах ассортимент узок, а интерьер прост. Таким образом, розничные сети разного формата не столько конкурируют по ценам, сколько используют разную стратегию позиционирования по параметрам цены и качества: если цены выше, то выше и уровень обслуживания, и удобство для покупателя.

При соперничестве розничных сетей, принадлежащих одному формату, тоже создается видимость ценовой конкуренции. На самом деле, конкуренты стремятся одновременно и к равенству среднего чека, и к сохранению имиджа недорогого магазина. Согласно «правилу пяти позиций», средний покупатель способен запомнить цены не более чем пяти товаров в каждой товарной категории. При этом надо помнить, что это эмпирическое правило было выявлено на западном рынке в условиях умеренной инфляции и относительной стабильности цен. В условиях нестабильной российской экономики, когда цены даже на базовые продукты питания могут повышаться несколько раз в год и когда торговые марки могут просуществовать на рынке относительно короткое время, покупатели в среднем запоминают еще меньше конкретных цен.

Пользуясь этим правилом, розничные магазины формируют цены в рамках товарного ассортимента. Некоторое количество ассортиментных позиций становятся «убыточными лидерами» – товарами, продаваемыми без торговой наценки, в расчете на привлечение в магазин большего количества покупателей. Цены убыточных лидеров оформляют яркими ценниками, вывешивают в витринах, публикуют в рекламных объявлениях. На остальные товары назначается торговая наценка, способная полностью покрыть издержки магазина и обеспечить ему прибыль.

Развитие информационной экономики добавило к конкурентной борьбе разных сетей и разных форматов розничных магазинов еще один аспект: конкуренцию традиционной торговли и он-лайн-овых Интернет-

магазинов. Одним из основных конкурентных преимуществ Интернет-магазинов являются более низкие цены, которые достигаются благодаря снижению издержек на торговые помещения и персонал. Кроме этого, преимуществами также являются удобство выбора, полнота описания товаров, круглосуточный доступ, что экономит время покупателей. Наконец, значимым преимуществом является также широта ассортимента, которая в традиционных магазинах ограничивается размерами торговой площади. Таким образом, развитие Интернет-торговли обостряет и ценовую, и неценовую конкуренцию (пример 12).

### **Пример 12**

*Потребители посещают офф-лайновые магазины для ознакомления с товаром, а покупают там, где дешевле – таковы результаты опроса британских и американских интернет-пользователей. Согласно совместному исследованию консалтинговых компаний EnviroSell и RichRelevance, подобным образом поступает четверть экономически активных граждан Лондона и Нью-Йорка.*

*Цена – основной фактор, побуждающий британских потребителей к онлайн-шопингу. Более низкие цены, чем в офф-лайновых магазинах, привлекают в Интернет 60,4% британских покупателей (интересно, что в России ценовой фактор отмечают только 46% опрошенных). Половина участников опроса (50,8%) отметила удобство доставки, 39,3% респондентов – ассортимент.*

*Источник: [www.oborot.ru](http://www.oborot.ru) – 06.08.2010.*

В России на данном этапе развития Интернет-торговли покупатели в основном приобретают товары, которые поддаются полному описанию на страницах Интернет-магазина и не нуждаются в пристальном осмотре: мобильные телефоны, электронику, компьютерную технику, книги, видеопродукцию, медицинские и детские товары, – а также крупную бытовую технику, которая требует доставки. По мере увеличения положительного опыта общения с виртуальными магазинами спрос будет смещаться в сторону более дорогих товаров и в сторону товаров повседневного спроса.

Чтобы противостоять конкурентной угрозе со стороны онлайн-магазинов, торговые сети открывают представительства в Интернете. Это также обостряет ценовую конкуренцию между всеми розничными торговцами, поскольку при сравнении цен покупатель уже может не полагаться на свою память, а сопоставлять напрямую в Интернете цены, предлагаемые всеми поставщиками. Снижаются и затраты времени на

сравнение цен: покупателю не нужно обходить или обзванивать все магазины, достаточно сделать поисковый запрос в Интернете.

Для проведения сравнительного анализа очень важно видеть разницу между прямой ценовой конкуренцией, скрытой ценовой конкуренцией и квазиценовой конкуренцией. При скрытой ценовой конкуренции, чтобы насколько возможно объективно оценить качественную и ценовую разницу между товарами-конкурентами, можно в качестве первого этапа товарного бенчмаркинга рассчитать индексы конкурентоспособности товаров.

## § 2.2. Методы анализа конкурентоспособности товара и компании

**Конкурентоспособность товара** – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

Конкурентоспособный товар отвечает требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке. Конкурентоспособность товара является основным критерием целесообразности выхода фирмы на товарный рынок. Конкурентоспособность – понятие относительное, она привязана к рынку и времени продажи.

Покупатель выбирает товар, оценивая две его стороны:

- полезный эффект, получаемый от использования товара;
- расходы, связанные с покупкой и эксплуатацией товара.

Соответственно, конкурентоспособность определяется, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, продажным и послепродажным сервисом, а с другой – ценами предложения, устанавливаемыми продавцами товаров, и эксплуатационными расходами.

Для количественной оценки уровня конкурентоспособности товара на рынке используют показатели конкурентоспособности. Выделяют единичные, групповые и интегральные показатели конкурентоспособности. **Интегральный показатель конкурентоспособности** (индекс конкурентоспособности) – обобщенная численная характеристика конкурентоспособности товара, выражающаяся в отношении группового показателя технических параметров изделия к групповому показателю экономических параметров:

$$K = \frac{I_{mn}}{I_{эн}}, \text{ где}$$

$K$  – индекс конкурентоспособности,  
 $I_{тн}$  – индекс технических параметров,  
 $I_{эп}$  – индекс экономических параметров.

Если  $K > I$ , то конкурентоспособность оцениваемого товара выше, чем товара-конкурента.

Для расчета группового показателя технических параметров товара сначала рассчитываются единичные относительные параметры качества:

$$\text{ОтноситПараметр} = \frac{\text{Параметр}_{\text{оцен}}}{\text{Параметр}_{\text{конк}}}, \text{ где}$$

$\text{Параметр}_{\text{оцен}}$  – величина показателя качества оцениваемого товара в любых единицах измерения,

$\text{Параметр}_{\text{конк}}$  – величина аналогичного показателя товара-конкурента.

В качестве параметров сравнения могут выступать:

- технические показатели, определяющие области применения и функции (функциональность, долговечность);
- эргономические показатели, характеризующие изделия с точки зрения соответствия свойствам человеческого организма; подразделяются на гигиенические, физиологические и психологические;
- эстетические показатели (дизайн);
- показатели пред- и послепродажного обслуживания (монтаж, обучение, ремонт, финансирование, поставка).

Количество рассчитываемых единичных параметров качества зависит от типа рынка, важности покупки и компетентности покупателей. На потребительском рынке для товаров повседневного спроса это может быть 5–7 параметров, для товаров особого выбора – 7–9 параметров. На промышленном рынке может рассматриваться 10–15 и более параметров.

При расчете единичных параметров качества очень важно следить за экономической сущностью сравниваемых показателей. Чем выше каждый единичный параметр, тем более конкурентоспособен оцениваемый товар. Например, если срок носки оцениваемой пары обуви – 2 года, а конкурирующей – 1 год, то единичный параметр качества равен двум. Но нельзя провести те же вычисления и получить тот же результат, если оцениваемый автомобиль потребляет 12 литров бензина на 100 км, а автомобиль-конкурент – 6 литров. Во втором случае следует использовать обратный показатель – сколько километров автомобиль проедет с одним литром бензина.

Далее единичные показатели объединяются в индекс технических параметров:

$$I_{mn} = \sum \text{ОтноситПараметр}_i \times \phi_i, \text{ где}$$

$\phi_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го параметра.

$$\sum \phi_i = 1,00.$$

Коэффициент значимости показывает важность параметра при принятии покупателем решения о покупке. Коэффициенты значимости определяются путем опроса покупателей, которые ранжируют по важности те параметры товара, которые они принимают во внимание при выборе.

Коэффициенты значимости позволяют косвенно отразить в расчетах влияние моды и колебаний спроса. Более того, при определении коэффициентов значимости важно учесть, насколько значимы различия в предпочтениях между рыночными сегментами и не следует ли рассчитывать индексы конкурентоспособности отдельно для каждого сегмента (пример 13).

Для расчета индекса экономических параметров сравниваются продажные цены товаров и эксплуатационные расходы, которые в сумме обозначаются как цена потребления, за весь срок службы товаров:

$$I_{эп} = \frac{\text{ЦенаПотребл}_{\text{оцен}}}{\text{ЦенаПотребл}_{\text{конк}}} = \frac{\text{ПродажнаяЦена}_{\text{оцен}} + \text{ЭксплРасходы}_{\text{оцен}}}{\text{ПродажнаяЦена}_{\text{конк}} + \text{ЭксплРасходы}_{\text{конк}}}.$$

### **Пример 13**

*Российская компания «Ренова оргсинтез» планирует открыть в Новочебоксарске завод тонкопленочных солнечных модулей. Солнечные модули используются для преобразования света в электроэнергию. Тонко-пленочные технологии позволяют делать более дешевую по себестоимости производства панель, но с несколько меньшим КПД. Себестоимость производства 1 Вт у товара-конкурента – поликремниевой панели Sharp – составляет \$ 2,1, а у российской тонкопленочной панели – \$ 1,6 при одинаковом 20-летнем сроке годности.*

*Тонкопленочные панели привлекательны для строительства крупных «ферм» по выработке электричества из солнечного света, если «солнечный фермер» ограничен не столько площадью земли, сколько стоимостью установки батареи. Значит, в регионах с высокой стоимостью земли значимость КПД солнечной панели может быть высока, что понизит конкурентоспособность российской панели, и наоборот.*

*Источник: Нанозкономика: проекты // Секрет фирмы. – 2009. – № 6.*

Для многих товаров длительного пользования эксплуатационные расходы: плата за доставку, монтаж, электроэнергию, воду, расходные материалы, профилактику, ремонт и утилизацию – в несколько раз превышают продажную цену. Расчеты показывают, что в цене потребления грузового автомобиля продажная цена составляет всего лишь около 15% суммы, магистрального самолета – примерно 11%, бытового холодильника – 10%, трактора – 19% [51].

В современных условиях компании часто, совершенствуя свои товары, идут по пути сокращения эксплуатационных расходов (пример 14). В условиях энергетических кризисов 1973 и 1980 гг. в США резко возрос спрос на малогабаритные экономичные легковые автомобили, тогда как до кризисов американцы предпочитали покупать большие автомобили, и топливная экономичность как одна из составляющих цены потребления не оказывала какого-либо заметного влияния на предпочтения покупателей [51].

Расчет индекса конкурентоспособности товара является необходимым этапом *товарного бенчмаркинга*, т.е. исследования лучших конкурирующих товаров с целью копирования заложенных в них идей и принципов.

#### **Пример 14**

*В настоящее время ведутся разработки принципиально новой холодильной установки, которая будет потреблять меньше электроэнергии и производить меньше шума. Один из перспективных вариантов – использование магнетокалорического эффекта, при котором температура изменяется под влиянием внешнего магнитного поля. Однако такому воздействию, тем более при комнатной температуре, поддаются не все материалы, и в состав большинства из них входит ядовитый мышьяк и очень редкий и дорогой металл гадолиний. Американским ученым удалось создать уникальный сплав, состоящий из марганца, железа, фосфора и германия, который обеспечивает достаточно высокий магнетокалорический эффект.*

*Источник: Новый сплав перевернет представления о холодильниках // [www.membrana.ru](http://www.membrana.ru) – 13.02.2009.*

Формирование информационной экономики создает условия для повышения компетентности покупателей. Одновременно развитие информационных технологий идет опережающими темпами, их присутствие повышается не только в высокотехнологичных, но и в обыденных товарах. Многие потребители используют далеко не все функции техни-

чески сложных товаров. Следовательно, при расчете показателей конкурентоспособности товара возрастает роль маркетинговых исследований предпочтений покупателей, чтобы четче провести сегментирование рынка и выявить, какие параметры качества учитывать для сегментов более и менее компетентных потребителей.

Зачастую встает вопрос: а имеет ли смысл расчет индекса конкурентоспособности товаров в современную эпоху брендинга, когда буквально вокруг каждого товара создаются виртуальные оболочки, меняющие восприятие его объективных характеристик. Ответ на этот вопрос неоднозначен. Действительно, конкурентоспособность компании в целом не сводится к индексу конкурентоспособности ее товара, поскольку зависит также от позиции компании в сети партнеров, объема рекламного бюджета, восприятия потребителями ее бренда и др. Бывает, что покупатели недостаточно компетентны, чтобы правильно интерпретировать приведенные количественные характеристики товара. Все же, исследования показывают, что для потребителя немаловажны атрибуты товара, имеющие количественную оценку (пример 15).

Однако несомненно, что успешность реализации товара с лучшим соотношением цены и качества зависит от маркетинговой поддержки (пример 16).

#### **Пример 15**

*Специалисты из Чикагского и Шанхайского университетов выяснили, что выраженные в цифрах показатели оказывают сильное влияние на предпочтения потребителей. Ученые провели пять экспериментов: они предложили их участникам выбрать один из двух представленных товаров (цифровых камер, полотенец, бутылок с кунжутным маслом, мобильных телефонов и упаковок картофельных чипсов). Все без исключения испытуемые останавливали свой выбор на продуктах с большим количеством указанных характеристик.*

*Источник: Все дело в цифрах // iscience.ru. – 15.12.2008.*

#### **Пример 16**

*Производитель товаров для офиса Swingline воспользовался методом сравнения цены и ценности товаров по всему продаваемому ассортименту. Проведя исследование, компания обнаружила дисбаланс цены и воспринимаемой выгоды: покупатели считали, что часть ее товаров слишком дорога, а часть – подозрительно дешева.*

*Swingline скорректировала не только цены, но и рекламу: теперь упор делался на выгоды, подсказанные различными группами потребителей. Также компания убедила магазины изменить выкладку степлеров и таблички с описаниями с тем, чтобы соотношение цены и достоинств товара смотрелось убедительно в каждой категории. Уже через несколько месяцев продажи перспективной категории дорогих электрических степлеров компании выросли вдвое.*

*Goodyear долго не могла решить проблему продвижения дорогих моделей шин с резиной повышенной износостойкости. У покупателей не было четкого ценового ориентира, поэтому они шли туда, где шины стоили дешевле. Goodyear стала назначать цены на разные модели, руководствуясь не сложностью производства, а тем, на сколько километров рассчитаны ее шины. Так компания подчеркнула преимущество своих новинок и научила потребителей вдумчиво сравнивать шины разных производителей.*

*Аналогично Embrex (ныне – Pfizer Poultry Health) предлагала птицеводам вакцины из расчета «за яйцо», т.е. согласовывала цену с той выгодой, которую получают фермеры, выращивающие здоровую птицу. И в этом случае цена помогала высветить особенности товара.*

*Источник: Бертини М., Ватье Л. Завлекайте покупателей высокими ценами // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Август.*

**Конкурентоспособность компании** – ее способность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынки; возможность предприятия эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка.

В конкурентной борьбе за овладение рынками компании могут опираться не только на мероприятия, непосредственно повышающие конкурентоспособность товара (снижение цен, повышение качества товара и послепродажного сервиса), но и прикладывать усилия к повышению известности и доступности товара (рекламировать свои товары и компанию в целом, расширять сеть дистрибуции, увеличивать выпуск товара и др.).

Можно выделить следующие основные подходы к определению конкурентоспособности компаний:

- исходя из основных структурных характеристик рынка, на котором работает компания: емкости, потенциала, однородности и темпов роста рынка, уровня концентрации и барьеров для входа;

- исходя из экономических результатов деятельности компании: доли рынка, нормы прибыли, эффективности использования капитала, показателей финансовой устойчивости;
- исходя из конкурентного профиля компании: характеристик компаний в сфере финансов, производства, организации и управления, маркетинга и персонала;
- исходя из эластичности конкурентной реакции: поведения конкурентов в области снижения цен, повышения качества и усиления рекламного давления;
- исходя из конкурентоспособности товаров ассортимента фирмы и весомости рынков, на которых эти товары продаются.

Одним из подходов к анализу конкурентной позиции компании является **конкурентная карта рынка** (рис. 3). Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли на текущий момент времени;
- темпа роста рыночной доли.

По критерию размера рыночной доли позиции предприятия на рынке классифицируются следующим образом:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

Классификация по темпу роста рыночной доли	Классификация по рыночной доле фирмы			
	Лидер	Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция	Аутсайдер
Быстрое улучшение конкурентной позиции				
Улучшение конкурентной позиции				
Ухудшение конкурентной позиции				
Быстрое ухудшение конкурентной позиции				

**Рис. 3. Конкурентная карта рынка**

Непростым вопросом при разработке конкурентной карты рынка является распределение компаний по этим позициям. Предлагается это делать на основе расчета среднего арифметического долей компаний и среднего квадратического отклонения.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Доля}_i - \text{Доля}_{\text{ср}})^2}{n}}, \text{ где}$$

$\text{Доля}_i$  – доля рынка каждой компании,  
 $\text{Доля}_{\text{ср}}$  – средняя доля рынка компаний,  
 $n$  – количество компаний в отрасли.

Тогда:

- лидеры:  $\text{Доля}_{\text{ср}} + \sigma$ ;  $\text{Доля}_{\text{max}}$  ;
- сильная конкурентная позиция:  $\text{Доля}_{\text{ср}}$ ;  $\text{Доля}_{\text{ср}} + \sigma$  ;
- слабая конкурентная позиция:  $\text{Доля}_{\text{ср}} - \sigma$ ;  $\text{Доля}_{\text{ср}}$  ;
- аутсайдеры:  $\text{Доля}_{\text{min}}$ ;  $\text{Доля}_{\text{ср}} - \sigma$ .

При классификации компаний на рынке можно принять во внимание и мнение известного маркетолога Джека Траута, который утверждает, что лидер на рынке может быть только один. Д. Траут замечает: *«Мы никогда не встречали компанию, которая не считала бы себя лидером. Беда в том, что большинство фирм обосновывают свое лидерство не реалиями рынка, а просто красивыми словами»* [91]. По мнению Д. Траута, единственным лидером признается компания с самой большой долей рынка, а все остальные компании, имеющие долю рынка выше средней, занимают сильную конкурентную позицию.

По динамике рыночной доли компании классифицируются тоже на четыре группы:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Темп роста доли рынка выражается в процентах и рассчитывается по формуле:

$$\text{ТемпРоста} = \left( \frac{\text{Доля}_{\text{нов}} - \text{Доля}_{\text{стар}}}{\text{Доля}_{\text{стар}}} \times \frac{12}{t} \right) + 1, \text{ где}$$

$\text{Доля}_{\text{стар}}$  – доля рынка компании в начале анализируемого периода,  
 $\text{Доля}_{\text{нов}}$  – доля рынка компании в конце анализируемого периода,  
 $t$  – продолжительность периода в месяцах.

Эта формула позволяет сопоставлять данные о долях рынка компаний, полученные в разные месяцы года. Кроме того, в ней учитывается *«феномен самоускоряющегося роста»*, т.е. разница в рыночных воз-

возможностях компаний, обеспечивая крупным компаниям более высокие шансы быстрого роста, чем мелким. Крупная компания имеет возможность снижать издержки за счет отдачи от масштаба и привлекает к партнерству большее число компаний, что обеспечивает ей низкие цены, широкую представленность в точках продаж, широкий ассортимент дополняющих товаров, совместимых с продуктами компании. Эти конкурентные преимущества привлекают опять новых покупателей, что, по спирали, снова обеспечивает отдачу от масштаба и стремление новых компаний к партнерству. Этим и объясняется относительная простота роста в благоприятных условиях для более крупных компаний.

Таким образом, конкурентная карта рынка позволяет выявить перспективных мелких конкурентов, которые, например, недавно вышли на рынок, но быстро привлекают к себе новых покупателей за счет, возможно, лучшего удовлетворения потребностей какого-либо сегмента или лучшего сервиса. Такие небольшие конкуренты зачастую долго остаются незамеченными и недооцененными более крупными компаниями, давно работающими на рынке.

Для распределения компаний с различными темпами роста по классификационным группам можно либо так же, как и при анализе долей рынка, воспользоваться расчетами среднеквадратических отклонений, либо установить, исходя из накопленного опыта, некие твердые пороги, например:

- быстро улучшающаяся конкурентная позиция: темп роста доли рынка больше 140% для растущего рынка или больше 115% для зрелого рынка;
- улучшающаяся конкурентная позиция: темп роста доли рынка больше 100%, но ниже пороговой величины быстро улучшающейся конкурентной позиции;
- ухудшающаяся конкурентная позиция: темп роста доли рынка меньше 100%, но выше пороговой величины быстро ухудшающейся конкурентной позиции;
- быстро ухудшающаяся конкурентная позиция: темп роста доли рынка меньше 70% для растущего рынка или меньше 85% для зрелого рынка.

Формированию информационной экономики сопутствовали исключительно быстрые темпы роста некоторых рынков. При оценке уровня и повышении конкурентоспособности компании в условиях информационной экономики необходимо принимать во внимание следующие особенности.

Во-первых, в информационной экономике производятся и потребляются, в первую очередь, интеллект, знания. Как отмечалось в параграфе 1.1,

конкурентоспособность фирм зависит от их способности генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию. Следовательно, при оценке уровня конкурентоспособности компании необходимо признавать стратегическое значение знаний, воплощенных в ее товарах или услугах и оказывающих непосредственное влияние на репутацию компании.

Соответственно, при формировании портфеля заказов компании важно обеспечивать наличие заказов, выполнение которых способствует нарастанию ее компетентности, а не только руководствоваться сиюминутной рентабельностью. Для каждой компании, независимо от отрасли, необходимо повышать компетентность, обеспечивая постоянство инновационного процесса и закладывая стратегическую основу устойчивого развития и будущей конкурентоспособности.

Во-вторых, в информационной экономике в связи с потенциально мгновенным распространением информации и сокращением жизненных циклов товаров фактор времени стал играть еще более значительную, нежели ранее, роль в формировании конкурентоспособности компании. Соответственно, при оценке уровня конкурентоспособности нельзя рассматривать качество товара, послепродажного сервиса или цену в отрыве от их временных характеристик. Первенство в исследованиях и продвижении своих стандартов техники, своевременность поставок, скорость реализации проектов имеют важнейшее значение.

В-третьих, индивидуализация товаров, услуг и коммуникаций становится важным источником обеспечения конкурентоспособности в информационной экономике. В связи с этим зачастую на конкурентоспособность компании влияет уровень адаптации ее хозяйственных процессов к запросам ключевых партнеров. Адаптироваться могут не только параметры продукции, но и организационные процедуры, а также ИТ-системы.

### **§ 2.3. Понятие и детерминанты конкурентного преимущества**

*Конкурентное преимущество фирмы* – положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей; превосходство фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами; эксклюзивная ценность, которой обладает фирма и которая дает ей превосходство перед конкурентами [71, 93].

Основой конкурентного преимущества являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности.

Конкурентные преимущества могут проявляться как в самом товаре, так и в дополнительных услугах или в бренде.

Конкурентное преимущество должно соответствовать трем требованиям:

- способность обеспечить предприятию уникальное рыночное положение, на длительное время выгодно отличающее его от конкурентов;
- нацеленность на специфические запросы клиентов, что позволяет принести ощутимую пользу целевой группе потребителей;
- опора на специфические, оригинальные способности и ресурсы предприятия, которые не поддаются имитации со стороны конкурентов.

Важным вопросом является возможность обеспечения неимитируемости, уникальности конкурентного преимущества. Основными источниками уникальности или ограниченности ресурса принято считать:

- **физические ограничения**, например, удобное географическое положение вблизи транспортных артерий или в благоприятной климатической зоне;
- **траекторную зависимость**, т.е. зависимость стратегических решений от решений, принятых ранее, от пройденных в прошлом этапов, которые вносили определенный вклад в формирование ресурса или способности. Этот фактор характерен как для постепенной аккумуляции знаний, так и для инвестиционных решений о модернизации производства;
- **неопределенность причин**, а именно неопределенность ключевых факторов успеха для стороннего наблюдателя, т.е. трудности в определении сути ресурса или способности, а также неясность взаимосвязей между ресурсами фирмы и ее конкурентным преимуществом. Чаще всего характерна для нематериальных ресурсов и «мягких» факторов успеха – корпоративной культуры, харизматичности лидера фирмы, неформальных правил улаживания конфликтов с покупателями;
- **специфичность ресурса** для фирмы, т.е. его принципиальную невозможность воспроизвести в других условиях. Это относится, например, к репутации фирмы или бренду.

Пример 17 иллюстрирует пути обеспечения уникальности конкурентных преимуществ.

Продолжительность удержания конкурентного преимущества зависит:

- от источников конкурентного преимущества. Преимущества низкого уровня, такие как дешевая рабочая сила или сырье, довольно легко могут получить и конкуренты (перенос производ-

ства бытовой электроники в Юго-Восточную Азию). Преимущества более высокого уровня (патентованная технология, уникальные товары или услуги, репутация фирмы, тесные связи с клиентами) можно удерживать более длительное время. Достижение таких преимуществ возможно при условии долговременных и интенсивных капиталовложений;

- от количества имеющихся у фирм явных источников конкурентного преимущества;
- от постоянной модернизации производства и повышения компетентности компании, т.е. развития и обновления источников конкурентного преимущества.

### *Пример 17*

*Финская компания «Йоутсен» позиционирует себя как самого северного производителя пуховых изделий в мире. Весь пух, используемый в пуховых одеялах, подушках и куртках «Йоутсен», закупается у птицеферм, расположенных в холодном климате и обеспечивающих птице максимально приближенные к естественным условия, при которых отращивается крупный и крепкий пух. Таким образом, положение самого северного производителя пуховых изделий дает компании непосредственный доступ к лучшему возможному сырью.*

*Важную роль в обеспечении качества изделий «Йоутсен» играет использование большого количества чистой мягкой финской воды в технологическом процессе очистки пуха. Запатентованный процесс очистки пуха позволил компании «Йоутсен» стать единственным производителем пуховых постельных принадлежностей, который удостоился чести наносить на свои изделия отличительный знак Союза аллергиков и астматиков Финляндии как признание полной безопасности изделий для аллергиков.*

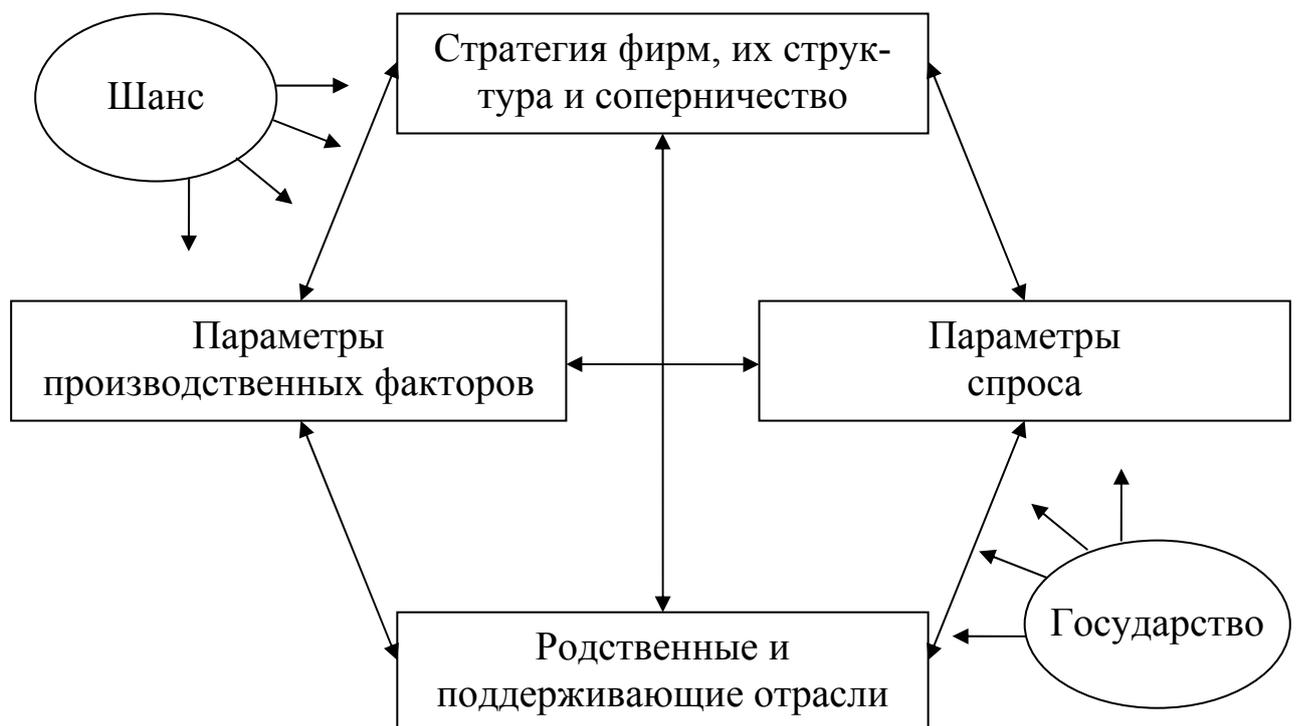
*Значит, уникальность конкурентных преимуществ компании «Йоутсен» обеспечивается как физическими ограничениями, так и траекторной зависимостью, а также специфичностью созданного бренда.*

*Источники: интервью с представителями компании; [www.joutsen.com](http://www.joutsen.com)*

Формирование конкурентных преимуществ фирмы идет в конкретных условиях внешней среды. По Майклу Портеру [71], на рыночный успех компании, в особенности на ее способности внедрять инновации в технологиях и управленческих методах, влияют характеристики ее отечественного рынка, а вернее – страны базирования.

**Страна базирования** – это страна, где разрабатываются стратегия, основная продукция и технология компании и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками.

М. Портер выделяет четыре свойства (детерминанты) страны базирования, формирующие среду, в которой конкурируют местные фирмы, и влияющие на их успех в международной конкуренции (рис. 4): параметры спроса, параметры факторов производства, стратегия фирм, родственные и поддерживающие отрасли.



**Рис. 4. Детерминанты конкурентного преимущества М. Портера (национальный «ромб»)**

Компании определенных стран добиваются успеха в тех или иных отраслях благодаря тому, что среда в этих странах развивается наиболее динамично и, постоянно ставя перед компаниями сложные задачи, заставляет их лучше использовать имеющиеся конкурентные преимущества и искать новые. Страна базирования является особо благоприятной для формирования конкурентных преимуществ предприятий конкретной отрасли, если компоненты национального «ромба» взаимно усиливаются, т.е. каждый детерминант влияет на все остальные. Преимущество по отдельному детерминанту не является достаточной предпосылкой для формирования конкурентного преимущества.

**Параметры факторов производства.** К факторам производства относятся земля, природные ресурсы, трудовые ресурсы различной квалификации, ресурсы знаний, инфраструктура. Фирмы достигают конкурентного преимущества, если имеют в распоряжении дешевые или высококачественные факторы, которые важны при конкуренции в конкретной отрасли. Для получения и развития конкурентных преимуществ важны следующие характеристики факторов:

- запас факторов на данный момент;
- скорость создания факторов;
- степень мобильности факторов (факторы с высокой степенью мобильности могут быть приобретены и доставлены в любую страну);
- степень развитости факторов;
- степень специализации факторов.

Факторы подразделяются на основные и развитые, общие и специализированные (рис. 5).

	Общие факторы	Специализированные факторы
Основные факторы	Факторы <i>актуальны</i> для всех отраслей, обеспечивают <i>неустойчивое</i> конкурентное преимущество: дешевая рабочая сила	Факторы <i>актуальны не</i> для всех отраслей, обеспечивают <i>неустойчивое</i> конкурентное преимущество: наличие полезных ископаемых
Развитые факторы	Факторы <i>актуальны</i> для всех отраслей, обеспечивают <i>устойчивое</i> конкурентное преимущество: общий уровень образования, коммуникации	Факторы <i>актуальны не</i> для всех отраслей, обеспечивают <i>устойчивое</i> конкурентное преимущество: специализированные университетские программы, научные исследования

**Рис. 5. Матрица классификации производственных факторов по их роли в обеспечении конкурентных преимуществ [71]**

**Параметры спроса.** Спрос на внутреннем рынке влияет на эффект масштаба, а также определяет характер и скорость внедрения инноваций. Для получения и развития конкурентных преимуществ важны следующие характеристики спроса:

- значительная емкость отечественного рынка для получения эффекта масштаба;

- раннее формирование, быстрый рост и раннее насыщение внутреннего рынка, что стимулирует создание крупных производств с большой отдачей от масштаба, а затем с целью их загрузки выход на внешний рынок;
- повышенная требовательность покупателей к качеству товаров, стимулирующая инновации;
- сегментная структура спроса, соответствующая глобальным потребностям.

Поясним последний пункт этого перечня. Крупный сегмент на внутреннем рынке страны может быть нишей глобального рынка, полностью контролируемой фирмами из этой страны. Например, Швеция доминирует на глобальном рынке высоковольтного оборудования для передачи электроэнергии на большие расстояния, т.к. в Швеции промышленность расположена и на севере, и на юге, а протяженность страны с севера на юг составляет 1600 км.

***Родственные и поддерживающие отрасли.*** Третьим детерминантом конкурентного преимущества является присутствие в стране поставщиков или смежных отраслей, конкурентоспособных на мировом рынке. Высокоразвитые поставщики обеспечивают доступ к качественным ресурсам и содействуют нововведениям. Наличие в стране конкурентоспособных родственных отраслей, производящих взаимодополняющие товары, часто ведет к возникновению новых видов производства, а также к взаимодействию в области маркетинга и сервиса.

Например, лидерство итальянских дизайнеров в производстве золотых и серебряных украшений подкрепляется технологическим и маркетинговым сотрудничеством с итальянскими производителями ювелирного оборудования.

***Стратегия, структура и соперничество фирм.*** Фирмы создаются и управляются с учетом характера конкуренции на внутреннем рынке, при этом они вырабатывают различные конкурентные стратегии. Сильная внутренняя конкуренция дает импульс к совершенствованию товаров и производственных процессов, а также заставляет фирмы выходить на внешний рынок с целью дальнейшего роста. Примером является немецкая тройка «анилиновых королей» BASF, Hoechst и Bayer, которые представляют крупнейший химический комплекс мира. Конкуренты заимствуют друг у друга прогрессивные идеи и развивают их, поскольку в пределах одной страны идеи распространяются быстрее, чем между странами. Иными словами, конкурентный бенчмаркинг проще осуществлять в пределах одной страны.

***Роль случая.*** М. Портер выделяет несколько видов случаев, или шансов:

- изобретательство (изобретатель чаще всего склонен регистрировать и продвигать идею в своей стране);

- резкие изменения цен на ресурсы (в частности, на нефть);
- значительные изменения на мировых финансовых рынках (например, девальвация рубля 1998 года создала условия для импортозамещения на российском рынке и повысила конкурентоспособность отечественных предприятий);
- войны и т.д.

В результате таких случайных событий могут быть сведены на нет преимущества прежних лидеров, и создан потенциал для новых фирм.

**Роль государства.** Государство может оказывать влияние на все четыре детерминанта конкурентного преимущества за счет:

- субсидий производителям или покупателям (пример 18);
- государственных закупок;
- развития инфраструктуры;
- налоговой политики;
- антимонопольного законодательства;
- регулирования рынка ценных бумаг и др.

Роль государства в формировании конкурентных преимуществ можно пояснить на примере отрасли альтернативной энергетики (пример 19).

Все детерминанты конкурентных преимуществ взаимодействуют между собой, что приводит к формированию кластеров в экономике. В общем случае, **кластер** – это объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами.

### **Пример 18**

*С 1 февраля 2009 г. в Китае начала работать программа субсидирования продаж бытовой техники китайского производства в сельских районах, благодаря которой стиральные машины и телевизоры обходятся сельским жителям почти на четверть дешевле, чем городским.*

*В мае 2009 г. правительство Китая приняло решение субсидировать покупателей новых автомобилей, которые будут приобретать их вместо старых. КНР таким образом стремится подстегнуть внутренний спрос, а также благотворно повлиять на состояние окружающей среды, загрязняемой старыми автомобилями. Стимулирование внутреннего спроса стало центральной частью китайской антикризисной программы, предусматривающей постепенную переориентацию экономики с внешних рынков на внутренний.*

*Источники: сообщения информагентств; Кравченко Е. Кризис в Китае: потребительский бум на фоне мировой депрессии // Ведомости. – 14.05.2009.*

## Пример 19

*В европейских странах энергетические компании по закону обязаны закупать дорогую энергию, произведенную по новым технологиям, «замешивать» ее с дешевой традиционной и только после этого формировать итоговую цену для потребителя. Государство стимулирует закупать, например, солнечную энергию по завышенным (на сегодняшний день минимум в два раза) тарифам. Поэтому в Европе установлено 70% произведенных в мире солнечных батарей.*

*В США потребители, которые закупают энергию, выработанную по инновационным технологиям, получают льготы по налогообложению доходов от их основной деятельности.*

*Без государственной поддержки новая энергетика пока не является конкурентоспособной по сравнению с традиционной: капитальные затраты на получение 1 МВт энергии из ветра в 3 раза больше, чем из газа. Власти Испании, Франции и Германии недавно признали, что солнечная энергия – самая дорогая из возобновляемых источников. В этих государствах в условиях роста бюджетного дефицита уже начат процесс снижения дотаций производителям фотоэлектрических модулей и операторам солнечных установок, а также планируется сократить им налоговые льготы при подключении к сетям.*

*Источники: Коваленко В. «Чубайсу и его команде придется поломать голову» // Секрет фирмы. – 2009. – № 6; Правосудов С. Синдром Фукусимы // Профиль. – 2011. – № 21.*

В теории конкурентных преимуществ **кластер** – это сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных компаний, относящихся к одной или смежным отраслям: производителей, поставщиков оборудования, комплектующих и специализированных услуг, инфраструктуры, научно-исследовательских и образовательных институтов.

Широко известными примерами кластеров являются Силиконовая долина в области компьютерных технологий, Лас-Вегас в игорном бизнесе и Голливуд в киноиндустрии, индийский Бангалор в области аутсорсинга программного обеспечения, французский Гренобль в области микро- и нанотехнологий, Париж в сфере высокой моды, Израиль в области систем безопасности, концентрация американских автомобилестроительных заводов в Детройте, логистический кластер в Роттердаме. Всему миру известны швейцарские часы, швейцарские банки, швейцарский шоколад и швейцарский сыр.

Внутри кластеров фирмы создают сеть взаимоотношений с покупателями, поставщиками и конкурентами. Предприятия кластера взаимно дополняют друг друга и усиливают конкурентные преимущества друг друга. В частности, фирма приобретает конкурентное преимущество, если на ее отечественном рынке присутствуют покупатели или поставщики мирового класса. Они обеспечивают видение будущих потребностей рынка и будущего технологического развития. Компания, обладающая значительными конкурентными преимуществами, вынуждает остальных либо повысить свою конкурентоспособность, либо уйти с рынка. Постепенно возникает сообщество фирм с очень высокой конкурентоспособностью, которые легко побеждают иностранных конкурентов, не прошедших столь жесткий отбор. В результате на отраслевом рынке доминирует кластер фирм, сосредоточенных на одной территории.

Компании, принадлежащие к кластеру, получают следующие преимущества:

- они имеют возможность получать выигрыш от распределения затрат на поддержание и развитие общих для нескольких компаний ресурсов;
- поставщики и покупатели внутри кластера несут низкие транспортные издержки и легче обеспечивают высокую точность и скорость поставок;
- концентрация фирм в пределах одной территории способствует распространению неявного знания, т.е. тех знаний и опыта, которые не могут быть легко формализованы.

Эти преимущества важно учитывать при проведении бенчмаркинга как внутри кластера, так и с партнером, принадлежащим к кластеру. Во-первых, компании кластера обладают высокой конкурентоспособностью, соответственно, являются привлекательными партнерами по бенчмаркингу. Однако они пользуются преимуществами, которые невозможно скопировать вне кластера, что должно быть учтено как фактор несопоставимости в бенчмаркинговом анализе.

Во-вторых, последнее преимущество из приведенного перечня – обмен неявными знаниями – обладает особой ценностью для проведения бенчмаркинга внутри кластера. В этом аспекте бенчмаркинг внутри кластера аналогичен бенчмаркингу в промышленных сетях, о котором пойдет речь в главе 8. Бенчмаркинг внутри кластера обладает тем достоинством, что велика вероятность обнаружения метода «мирового класса», поскольку члены кластера обладают глобальной конкурентоспособностью.

## § 2.4. Матрица конкурентных преимуществ

Кроме характеристик региона, в котором расположена компания, на формирование ее конкурентных преимуществ влияют характеристики отрасли, к которой она принадлежит. Возможности достижения конкурентных преимуществ неодинаковы в разных отраслях. Они анализируются в матрице конкурентных преимуществ, разработанной компанией Boston Consulting Group (рис. 6). На основе анализа предлагаются стратегии поиска и завоевания конкурентных преимуществ в отрасли.

		Величина (важность) преимущества	
		малая	большая
Источники возможных преимуществ	многочисленные	<i><b>Фрагментация</b></i>	<i><b>Специализация</b></i>
	малочисленные	<i><b>Тупик (патовая ситуация)</b></i>	<i><b>Объемность</b></i>

**Рис. 6. Матрица конкурентных преимуществ**

Побудительным мотивом разработки этой матрицы послужила острая критика предложенной ранее модели BCG «рост / доля рынка» («звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки»). В многочисленных исследованиях доказывалось, что рыночная доля компаний и рост отраслевого рынка – отнюдь не единственные критерии рентабельности и перспективности. Стремление к росту не является адекватным рецептом для всех отраслей.

По одной оси матрицы откладывается количество путей достижения потенциальных конкурентных преимуществ, иными словами, количество возможностей профилирования конкурентной борьбы в отрасли. На другой оси измеряются масштабы потенциального конкурентного преимущества, т.е. объем достижимого превосходства по отношению к конкуренту.

**Фрагментация.** Данная отрасль характеризуется тем, что источников дифференциации между конкурентами много, т.к. запросы клиентов различны. Но ни одна фирма не может добиться устойчивого преимущества перед конкурентами. Это может происходить из-за относительной простоты имитации товаров и услуг конкурентов, когда поставщики не успевают постоянно дифференцировать предлагаемую продукцию. Либо причина может лежать в том, что варьируются свойства товара с низким коэффициентом значимости в принятии покупательских решений (§ 2.2).

Размер фирмы не ведет к значительной экономии, и доминирующая доля рынка не означает более низких издержек, как это предполагалось в более ранней модели «рост – доля рынка». Наоборот, рост издержек и сложности управления ограничивает размер фирмы. В такой отрасли может существовать множество малых и средних предприятий. Отдельным компаниям редко удается завоевать доминирующее положение в отрасли.

Примерами фрагментированных отраслей являются ресторанный бизнес, салоны красоты, ателье, производители и розничные магазины одежды, автодилеры.

В связи с отсутствием прямой связи между долей рынка и доходностью компаний наступательные стратегии не целесообразны. Перспективными стратегиями на фрагментированном рынке являются:

- сегментация рынка, концентрированный маркетинг;
- поиск инноваций с тем, чтобы перейти в ситуацию специализации.

Пример 20 показывает пути поиска конкурентных преимуществ во фрагментированной отрасли.

#### **Пример 20**

*Группа «Аркан» специализируется на разработке систем безопасности для транспорта и недвижимости. До кризиса компания ориентировалась на масштабные проекты для федеральных ведомств и крупнейших телефонных компаний. В конце 2008 г. ей пришлось начать осваивать новую для нее категорию потребителей – физических лиц, владельцев недорогих иномарок, квартир и дач. Для этого пришлось изменить ассортимент, методы продвижения и каналы продаж.*

*«Аркан» выпустил «облегченные» противоугонные комплекты за 20 тыс. руб. и предложил усеченную ежемесячную абонентскую плату. При таком тарифе дополнительные услуги, например, дистанционная блокировка двигателя, оплачиваются по факту. Основной канал розничных продаж «Аркана» – автосалоны. Но важной референтной группой для противоугонных систем являются страховые компании, которые по договоренности с «Арканом» предоставляют 70–80% скидку по риску угона при установке его спутниковой системы.*

*Источник: Петрова Ю. Законы физика // Секрет фирмы. – 2009. – № 6.*

**Специализация.** В специализированных отраслях много источников дифференциации товаров и услуг: предложение отличается большим разнообразием. Покупатели готовы платить повышенную цену за отличительные характеристики товаров и лояльны брендам. Рентабельность бизнеса связана не с его размером, а с его доминированием в конкретном

сегменте или даже нише рынка. В качестве примеров можно привести производство часов и косметики.

В специализированной отрасли, так же, как и во фрагментированной, важна сегментация рынка. Компании могут использовать в качестве стратегий охвата рынка концентрацию или дифференциацию, принимая во внимание, какие сегменты уже заняты конкурентами. Целесообразно принимать меры повышения лояльности покупателей.

**Объемность.** Этот тип ситуации характеризуется наличием небольшого количества возможностей достижения конкурентных преимуществ, величина которых велика и которые поэтому относительно надежно защищены. Источники дифференциации малочисленны.

Самое основное конкурентное преимущество создает большой объем производства, при котором проявляются эффекты масштаба (зависимость издержек на единицу продукции от объема производства) и опыта (зависимость издержек на единицу продукции от аккумулированного объема производства). Рентабельность тесно связана с долей рынка, поэтому в отрасли главенствуют несколько крупных компаний. Типичным примером можно назвать фармацевтическую и полупроводниковую промышленность (см. также пример 21).

В отрасли, характеризующейся объемностью, рекомендуются стратегия лидерства в снижении издержек и массовый маркетинг. В зависимости от ситуации возможно сочетание органического роста и роста через поглощение, т.е. рекомендуется наступательная стратегия, нацеленная на увеличение доли рынка. Компаниям, которым не удастся занять лидирующие позиции по доле рынка и издержкам, следует искать варианты дифференциации, чтобы перейти в квадрант «специализация».

**Тупик.** На этом рынке могут быть реализованы лишь немногие преимущества, величина которых к тому же невелика. В тупиковой ситуации имеется мало путей для дифференциации, т.к. для потребителя решающее значение имеет ограниченное количество характеристик продукта. Соответственно, предложения разных поставщиков воспринимаются потребителями более или менее одинаково.

Конкурентоспособность и доходность компании зависят в большей степени не от размеров фирмы, а от возраста капиталовложений, т.к. новые фирмы могут обладать более совершенными технологиями. Таким образом, издержки в общем случае ниже у более новых предприятий. Примером такой отрасли может служить сталеплавильная или химическая.

В тупиковой ситуации идентификация успешной стратегии наиболее проблематична. Рекомендации сводятся либо к поиску инновационного подхода к обработке рынка, либо к сокращению капиталовложений и стратегии свертывания активности.

## Пример 21

На сахарном рынке России к 2006 году наибольшие объемы производства имели четыре компании: «Продимекс», «Евросервис», «Русагро» и «Разгуляй». Степень консолидации отрасли была уже довольно высока: десять компаний-лидеров контролировали около 80% рынка.

Большая часть российского сахара производится из сахара-сырца – тростникового полуфабриката, завозимого из стран Латинской Америки. Но в 2004 г. правительство ввело плавающую импортную пошлину на сахар-сырец – теперь она находится в обратной зависимости от цен на сахар на международных биржах. Поскольку в последнее время цены снижаются, пошлина постепенно увеличивается.

Тогда возрастает доля использования в качестве сырья сахарной свеклы: в 2006 г. ее удельный вес в структуре производства сахара составлял около 27%. Чтобы не зависеть от устанавливаемых фермерами цен на сахарную свеклу, производители сахара инвестируют в собственные угодья, а также концентрируют предприятия в одной сырьевой зоне. Это позволяет получать у фермеров скидки за счет роста объема закупок. Именно с этой целью компании «Продимекс» и «Русагро» в 2005 году провели своеобразную рокировку: «Продимекс» уступил Новотаволжанский завод в Белгородской области в обмен на Садовский завод в Воронеже.

При росте цен на сырье и отсутствии роста цен на готовую продукцию сахарным заводам необходима тотальная модернизация устаревшего оборудования. Например, самый молодой завод «Русагро» начал работу в 1973 году, а самый старый – в 1911.

Таким образом, важнейшим источником получения конкурентных преимуществ на этом рынке является поддержание низких цен, которых производители добиваются за счет концентрации производства, управления закупками и модернизации производственных технологий.

*Источник: Гринкевич В. Поиск второй молодости // Секрет фирмы. – 2007. – № 14.*

Анализ отрасли по матрице конкурентных преимуществ имеет большое значение для бенчмаркиговых исследований. С одной стороны, компании, находящиеся в квадрантах «фрагментация» и «объемность» и не удовлетворенные своим положением, могут искать источники дифференциации, опираясь на опыт успешных компаний других отраслей, попавших в ситуацию «специализации». С другой стороны, матрица помогает выявить типы конкурентных преимуществ, достижимые в каждой отрасли, что позволяет выбрать пути повышения компетентности и направления бенчмаркинга, обладающие наибольшим потенциалом влияния на рентабельность компании.

## § 2.5. Ресурсный подход к поиску источников конкурентных преимуществ

В §§ 2.3 и 2.4 рассматривались внешние факторы, которые определяют возможности и пути получения компанией конкурентных преимуществ, а именно принадлежность к определенной отрасли и уровень развития партнеров и конкурентов на определенной территории. Широко известной является также модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, в которой возможности завоевания лидерства и повышения рентабельности компании зависят от конкурентного давления со стороны пяти сил:

- внутриотраслевых существующих конкурентов;
- потенциальных конкурентов;
- товаров-заменителей;
- влияния поставщиков;
- влияния покупателей.

Согласно модели конкурентных сил, для завоевания конкурентного преимущества фирма должна ориентироваться на эти силы, определяющие рыночную динамику. Например, относительная позиция фирмы может быть улучшена за счет правильного выбора сегмента рынка с учетом отраслевой структуры. Предполагается, что ресурсы и способности конкурентов довольно однородны, а значит, основным путем обеспечения конкурентоспособности является тактическое маневрирование среди внешних рыночных сил.

Ограниченность модели пяти конкурентных сил заключается в том, что в ней не принимаются во внимание интеллектуальные активы компании как основы ее дифференциации и успешности функционирования. С усилением глобализации и ужесточением конкуренции компании стали искать иные пути получения конкурентных преимуществ. Стала формироваться концепция ориентации стратегии компании на те ресурсы и способности, которые обеспечивают уникальное положение по сравнению с конкурентами. К. Прахалад и Г. Хамел предложили использовать термин «*ключевые компетенции*» для обозначения этих ресурсов и способностей. Последовательно в противовес выработке конкурентной стратегии только на основе анализа структуры рынка сформировались три подхода, рассмотренные ниже:

- ресурсный подход;
- компетентностный подход;
- подход динамических способностей.

В рамках *ресурсного подхода* фирма понимается как набор активов и способностей. Конкурентное преимущество достигается за счет аккумуляции стратегически важных ресурсов.

По определению Дж. Барни, **ресурсы** – это все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания и т.п., которые контролируются предприятием и позволяют ему разрабатывать и применять стратегии, ведущие к повышению рациональности и эффективности производства [22].

Рассматриваются как материальные, так и нематериальные ресурсы в форме технического ноу-хау, патентов, торговых марок, репутации, знания брендов, управленческих процессов и рыночных взаимоотношений. Не все ресурсы предприятия в равной мере ценны для создания конкурентных преимуществ. Необходимым условием является наличие определенных характеристик ресурсов (стоимостная стабильность, дефицитность, трудность имитации и замещения). Если эти особые ресурсы к тому же правильно комбинируются (достаточное условие), то предприятие получает конкурентные преимущества. Следовательно, усилия руководства должны быть направлены на возвращение и использование этих стратегических ресурсов, чтобы превзойти конкурентов. Если предприятию удастся поддерживать свое относительное превосходство над конкурентами в течение длительного времени, то говорят о наличии **устойчивых конкурентных преимуществ**.

Были также разработаны несколько методов выделения уникальных ресурсов и способностей: основные критерии, используемые в них, приведены в § 2.3. Напомним, что ресурсы и способности, которые могут лечь в основу конкурентного преимущества, должны быть ценными для целевого сегмента покупателей, не встречающимися у конкурентов, а также достаточно защищенными от имитации. Одним из методов анализа ресурсов и способностей на предмет выявления их конкурентного потенциала является **VRIO-анализ**.

Аббревиатура VRIO образована от английских слов:

- **value** – ценность: «Дает ли данный ресурс / способность компании воспользоваться открывающейся возможностью или противостоять внешней угрозе? Способствует ли он улучшению качества выпускаемых товаров, повышению эффективности работы, ориентации на покупателей или развитию инновационной способности?»
- **rarity** – редкость: «Действительно ли этим ресурсом / способностью обладают относительно немногие компании?»
- **inimitability** – трудность имитации: «Есть ли существенные препятствия для имитации этого ресурса / способности, и влекут ли за собой попытки конкурентов приобрести, развить или дублировать эту способность значительные издержки?» и «Есть ли субституты для этого ресурса?»

- **organization** – организация: «Организована ли компания таким образом, чтобы эффективно эксплуатировать данный ресурс / способность?».

Поскольку практически все, чем обладает фирма, можно считать ресурсом или способностью, VRIO-анализ позволяет сократить список ресурсов, чтобы выявить те, которые объясняют разницу в функционировании между конкурентами. Каждый ресурс или способность фирмы должны быть отдельно проверены по критериям VRIO.

Из представленных критериев наиболее сложно достижимым является трудность имитации, поскольку при наличии достаточного количества времени и денег практически любой ресурс или способность можно скопировать. Даже патентная защита длится только ограниченный период времени и может быть скомпенсирована другими инновациями. Соответственно, в процессе анализа рекомендуется сопоставить ожидаемые затраты времени конкурента на развитие данного ресурса с длительностью жизненного цикла товара.

Кроме того, неимитируемость ресурса может быть результатом исторических событий или социально-культурных причин. В особенности нематериальные ресурсы: корпоративная культура, репутация, бренд, ноу-хау, – представляют большую трудность для имитации.

При использовании **компетентностного подхода** предполагается, что источником устойчивого конкурентного преимущества являются ключевые компетенции фирмы, а не рассматриваемые по отдельности, разрозненные активы.

По определению Г. Хамела и К.К. Прахалада, **ключевая компетенция** – это набор взаимосвязанных специфических, трудно имитируемых конкурентами навыков, знаний и технологий, которые представляют ценность для потребителя, способствуют дифференциации конкурентов и обеспечивают компании переход к будущим рынкам [96].

Ключевые компетенции чаще всего являются результатом процессов коллективного обучения и проявляются в хозяйственных процессах предприятия. Эти уникальные способности обычно находят свое применение во многих товарах, производимых компанией, или на нескольких рынках, обслуживаемых ею. По сравнению с ресурсной теорией этот подход подчеркивает аспект развития правильных компетенций, которые могут обеспечить долгосрочный успех фирме.

Ключевые компетенции в идеальном случае должны соответствовать всем критериям VRIO-анализа. На практике, поскольку такое соче-

тание достижимо не во всех ситуациях, не так уж и редка ситуация, когда успешные компании используют комбинации большого количества VR\_О или даже V\_\_О ресурсов и способностей (табл. 7). Ведь в рамках традиционного SWOT анализа даже V\_\_О ресурс будет отнесен к сильным сторонам компании.

Таблица 7

### Возможные результаты VRIO-анализа

V	R	I	O	Конкурентная ситуация	Экономический результат
да	–	–	нет	конкурентная слабость	ниже среднего
да	нет	нет	да	конкурентный паритет	средний
да	да	нет	да	временное конкурентное преимущество	выше среднего
да	да	да	да	устойчивое конкурентное преимущество	выше среднего

*Теория динамических способностей* утверждает, что долгосрочное конкурентное преимущество фирмы достигается за счет стратегического позиционирования ее активов по отношению к возможным путям развития и ориентации на них управленческих и организационных процессов.

*Динамические способности* – это потенциал фирмы в интеграции, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций в ответ на быстрые изменения окружающей среды [88].

Определение «динамические» подразумевает способность обновлять компетенции для достижения соответствия с изменяющейся бизнес-средой. Динамические способности в общем виде являются способностями к поисковой деятельности. Компаниям не достаточно обладать уникальными ресурсами (технологиями, знаниями, ноу-хау), но необходимо также продемонстрировать проактивное стратегическое поведение.

Для объяснения возникновения и изменения конкурентных преимуществ данный метод исходит прежде всего из исторического развития и ресурсного оснащения предприятия. Историческое развитие предприятия в значительной мере ограничивает его динамические способности. Поиск новых решений проблем подвержен влиянию организационных рутин, накопленных в ходе исторического развития предприятия. Поскольку рутины в действиях возникают при повторяющихся комбинациях определенных ресурсов, то и ресурсное оснащение предприятия оказывается под их влиянием. Соответственно, способность фирмы по-

стоянно создавать новые формы конкурентного преимущества в будущем во многом зависит от размаха и разнообразия ее компетенций в текущий момент.

Между этими тремя подходами наблюдается существенное сходство, отмеченное в табл. 8: все они поддерживают точку зрения, что в фундаменте конкурентной стратегии лежит использование или комбинирование ресурсов или компетенций. В своей ориентации на внутреннюю среду они противостоят модели пяти конкурентных сил Портера, в которой преобладает ориентация на внешние силы, главенствующие в отрасли и на рынке.

Но есть и различия. Ресурсный подход сфокусирован на контроле и использовании ресурсов, при этом, в первую очередь, предполагается внутрифирменное развитие активов. Два других подхода в качестве основных дифференцирующих факторов рассматривают компетенции или способности, в создании которых ресурсы являются лишь одним из элементов. Следуя тенденциям глобализации и аутсорсинга, подходы ключевых компетенций и динамических способностей рассматривают возможности как внутреннего, так и внешнего сотрудничества для приобретения и генерации этих компетенций / способностей.

Именно поэтому в современных подходах управления знаниями большое внимание уделяется методам организации сотрудничества между географически и функционально удаленными подразделениями компании с тем, чтобы добиться синергетического эффекта объединения нематериальных ресурсов различных отделов. Вспомните концепцию человеческих систем, которая нацелена на максимальное использование совокупного интеллектуального потенциала сотрудников компании, описанную в § 1.4.

Для интенсификации развития ресурсов и способностей не меньшее значение имеет и бенчмаркинг, который позволяет адаптировать лучший опыт, накопленный как внутри компании, так и за ее пределами, с тем, чтобы ускоренно развить способности, которых требует динамично меняющаяся внешняя среда.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Что такое конкуренция? Какие бывают методы конкуренции? Какие методы конкуренции относятся к недобросовестным?
2. По вашему мнению, ценовые или неценовые методы конкуренции чаще используются на современном российском рынке?

## Сравнительный анализ современных теорий стратегического менеджмента [113]

Факторы	Ориентация на ресурсы (1980-е гг.)	Ориентация на ключевые компетенции (1990-е гг.)	Ориентация на динамические способности (1990-е гг.)
Понятие фирмы	Совокупность ресурсов и способностей, включающих: <ul style="list-style-type: none"> <li>● материальные активы</li> <li>● нематериальные активы</li> <li>● способности</li> </ul> <p>Фокус на деятельности</p>	Открытая система, состоящая из запасов активов и потоков, включающих: <ul style="list-style-type: none"> <li>● материальные активы</li> <li>● нематериальные активы</li> <li>● способности</li> </ul> <p>Фокус на процессе управления</p>	Система, состоящая из процессов, рутин и ресурсов, включающих: <ul style="list-style-type: none"> <li>● материальные активы</li> <li>● нематериальные активы</li> <li>● способности</li> </ul> <p>Фокус на управленческих и организационных процессах</p>
Конкурентная стратегия	Контроль и использование стратегических ресурсов, воплощаемых в активах и способностях	Применение, защита и развитие компетенций, полученных в результате интеграции активов и способностей	Применение способностей, встроенных в процесс, и постоянное формирование портфеля активов
Характеристики ресурсов / компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ценные</li> <li>● редкие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неимитируемые</li> <li>● незаменимые</li> </ul>	
Метод развития	Развитие нематериальных активов	Развитие и интеграция нематериальных способностей	
Ориентация в развитии	Внутренняя	Внутренняя и внешняя	
Основные авторы	Дж. Барни Б. Вернерфельт [25]	К. Прахалад, Г. Хамел [96] Р. Санчес	Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен [88]

3. В каких случаях целесообразно использовать ценовые / неценовые методы конкуренции?
4. Какие проявления недобросовестной конкуренции распространены на российском рынке? Есть ли пути преодоления этой проблемы?
5. Между какими субъектами рынка может идти конкуренция? Возможна ли конкуренция между продавцами и покупателями?
6. Что такое товарный бенчмаркинг? Как рассчитывается индекс конкурентоспособности товара?
7. Для чего и как строится конкурентная карта рынка?
8. Какие ограничения надо принимать во внимание, пользуясь индексом конкурентоспособности товара? Конкурентной картой рынка?
9. Что такое конкурентное преимущество? Какую роль оно играет в деятельности предприятия на рынке?
10. Чем отличается конкурентное преимущество от конкурентоспособности компании?
11. Могут ли на рынке существовать компании, не имеющие конкурентных преимуществ?
12. Что относится к детерминантам конкурентного преимущества в модели М. Портера?
13. Чем отличаются отраслевой и ресурсный подходы к определению конкурентного преимущества? Являются ли они взаимоисключающими или их можно объединять в анализе?
14. Имеет ли компания, основанная в регионе, где данная отрасль не является сильной, шансы преуспеть? А на глобальном рынке? Почему?
15. Какова роль кластеров в формировании конкурентных преимуществ? Каковы возможности и перспективы проведения бенчмаркинга внутри кластеров?
16. По каким признакам можно выявить кластеры среди компаний какого-либо региона?
17. Какие кластеры можно выделить на рынке Санкт-Петербурга (иного российского региона)? Какие кластеры имеют перспективы формирования?
18. Что представляет собой матрица конкурентных преимуществ? Как ее можно применить при выборе партнера по бенчмаркингу?
19. Приведите примеры отраслей для каждой клетки матрицы конкурентных преимуществ. Какие конкурентные стратегии целесообразно использовать в каждом случае?

---

## ГЛАВА 3

# СУЩНОСТЬ И РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ФИРМЫ КАК МЕТАРЕСУРСА

### § 3.1. Понятия информации, знания, компетентности

С начала 90-х годов многие специалисты по ресурсной теории стали активно заниматься выяснением релевантности знания для конкурентных преимуществ предприятий. В настоящее время одной из главенствующих является ориентация в большей степени на знание, а не на материальные ресурсы. Например, в работе [88] говорится, что сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знание». Знание составляет базу компетенций, а компетенции лежат в основе выработки фирмой рыночных предложений по производству товаров и услуг.

Знания и компетентность базируются на обладании данными и информацией и их обработке. В табл. 9 систематизированы подходы к определению понятия «*информация*» (лат. *informatio* – разъяснение, изложение).

Обыденный смысл понятия «информация» связан с некоторыми сведениями о конкретном предмете, явлении, событии. Выделяются также структурное толкование информации, характеризующее информацию как внутреннее достояние системы или процесса, и относительное толкование, подчеркивающее информационный характер взаимодействия любых объектов. Наконец, теория информационного поля различает информацию для нас как результат отражения и информацию в себе как атрибут самой материи, обосновывая это тем, что в общем случае отражение не полностью адекватно отражаемому объекту.

Информация рождается из *данных*. В письменной форме данные отображаются символами, к которым применены правила синтаксиса. Для того чтобы данные стали информацией, их необходимо поместить в контекст, т.е. показать, какое явление природной или социальной жизни описывают указанные данные, создать им структуру [112], систематизировать.

*Данные* – это серия отдельных объективных идей или фактов о тех или иных событиях, выраженных в виде, обеспечивающем возможности их хранения, обработки и передачи.

## Классификация определений понятия информация

Ключевые слова	Формулировки определений
Сведения, известия	<p>Информация в обыденном смысле – это сведения, известия [70]</p> <p>Сведения, данные, значения экономических показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении [75]</p> <p>Информацией являются все те данные о внешнем мире, которые мы получаем как путем непосредственного воздействия на наши органы чувств окружающих предметов и явлений, так и опосредованным путем через книги, газеты, рассказы других людей [76]</p>
Сообщение, сигнал	<p>Информация – любое сообщение о чем-либо [75]</p> <p>Информация – это сообщение, неразрывно связанное с управлением, сигналы в единстве синтаксических (правила преобразования и передачи), семантических (смысловое содержание и правильность толкования) и прагматических (соответствие целям получателя) характеристик [94]</p>
Мера организации системы <sup>1</sup>	<p>Математическое выражение для информации тождественно выражению для энтропии, которая выражает степень неупорядоченности системы, взятой с обратным знаком [101]</p> <p>Информация – это уменьшаемая, снимаемая неопределенность в результате получения сообщений [94]</p>
Отражение	<p>Информация – это сведения, воспринимаемые человеком и (или) специальными устройствами как отражение фактов материального или духовного мира в процессе коммуникации [61]</p> <p>Информация – это передача, отражение разнообразия в любых объектах и процессах (живой и неживой природы) [94]</p>

<sup>1</sup> Интересно отметить, что известный философ Жан Бодрийяр приходит к выводу, что в современном информационно насыщенном обществе информация имеет тенденцию превращаться в бессмысленный шум, некий эффект без содержания и значимости. Такая информация, разрушая свое социальное значение, ведет к социальной энтропии.

Связь, коммуникация, свойство взаимодействия	<p>Информацию можно представить как форму связи между источником, передающим сообщение, и приемником, его принимающим [27]</p> <p>Информация – объективное содержание связи между взаимодействующими материальными объектами, проявляющееся в изменении состояний этих объектов [62]</p> <p>Информация – это одно из свойств предметов, явлений, процессов объективной действительности, созданных человеком управляющих машин, заключающееся в способности воспринимать внутреннее состояние и воздействие окружающей среды и сохранять определенное время его результаты; передавать сведения о внутреннем состоянии и накопленные данные другим предметам, явлениям и процессам [50]</p>
Структура материи	<p>Информация – это пересечение информации восприятия или чувственной информации и ее потенциала или логической информации, в результате чего формируется информационный смысл [35]</p> <p>Информация – мера неоднородности распределения материи и энергии в пространстве и времени и мера изменений, которыми сопровождаются все протекающие в мире процессы [84]</p> <p>Информация – результат взаимодействия различных видов энергий [8]</p>

Однако не из всякой информации создается новое знание, а только из той, которая может быть помещена в систему уже имеющихся знаний субъекта. Например, узнать место происхождения товара из штрих-кода может лишь человек, знающий соответствие цифр кода стране изготовления и конкретному производителю. Информация об учетной ставке Центрального Банка превращается в знание для того индивида, кто знаком с механизмом влияния учетной ставки на развитие финансового рынка. Информация сообщает о текущем или прошлом статусе какой-либо системы, **знание** же позволяет осуществлять процесс анализа и устанавливать причинно-следственные связи, делать прогнозы и принимать решения.

Еще Н. Винер высказал идею о том, что для понимания и использования информации получатель должен обладать определенным запасом знаний, т.е. в терминах математической лингвистики и теории языков –

*тезаурусом*. Ю.А. Шрейдер построил зависимость получаемой информации от априорной и показал, что чем более сложную структуру имеет тезаурус, тем больше существует возможностей для изменений под воздействием одного и того же сообщения. Предлагаемый Шрейдером подход согласуется также с наблюдениями за процессами обмена информацией: по мере роста наших знаний об изучаемом объекте растет и количество извлекаемой информации об этом объекте [78]. Таким образом, знание создает рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации.

**Новое знание** – информация, помещенная в мышлении человека в уже имеющийся интеллектуальный, креативный комплекс, обогащающая и развивающая его и практически востребованная, что делает возможным ее применение.

Представляется более правомерным в качестве **ресурса** (resource) предпринимательской деятельности наряду с землей, трудом и капиталом рассматривать не информацию, а знания. Именно знания готовы к практическому использованию в процессах производства, а потоки информации, как правило, являются лишь **источником** (source) знаний, откуда они могут быть извлечены, добыты при наличии соответствующих условий (базовых знаний, интеллекта, инфраструктуры). Исключение составляет информационное предпринимательство, где информация является основным ресурсом деятельности. Эта идея перекликается с понятием «общество знания», используемым ЮНЕСКО вместо термина «информационное общество», о чем говорилось в главе 1. Усилия, которые прилагаются компаниями для превращения информации в знания, проиллюстрированы примером 22.

### **Пример 22**

*Intel Solution Services (ISS), подразделение Intel, специализирующееся на ИТ-консалтинге, применяет метод «добычи знаний», направленный на систематическое получение и применение накопленного опыта. Он помог компании быстрее собирать и распространять знания, а также более продуктивно и творчески применять полученную информацию.*

*Например, в немецком подразделении ISS, работающем с медицинскими учреждениями, проводили программу Future Hospital, состоявшую из 160 отдельных проектов, и специалисты поняли: чтобы всякий раз не изобретать велосипед и не совершать одни и те же ошибки, важно наладить обмен знаниями. В рамках одного из проектов разрабатывалось особое табло, на которое выводилась информация из отделения экс-*

тренной медицинской помощи, – данные о помещениях, оборудовании и пациентах транслировались через Wi-Fi-передатчики. Для перенятия опыта осуществления этого проекта из других отделов и проектных групп Intel были отобраны «искатели знаний» – люди, которые могли бы пользоваться накопленным опытом. Эти люди, преследуя собственные интересы, вникали в детали и подробно обо всем расспрашивали – не только о непосредственной реализации проекта, но и о связанных с ним расходах, о возможности применить полученную информацию в других областях, о том, что удалось, а что нет, и т.д.

Искатели знаний в основном были сотрудниками коммерческого отдела и отдела, занимающегося разработкой консультационных методов. Они провели серию телеконференций и опросили разработчиков табло о том, как они создавали, модифицировали и реализовывали свою технологию и как взаимодействовали с независимыми поставщиками программного обеспечения. В результате сотрудники отдела разработки выяснили, как проектировщикам табло удалось быстро урегулировать технические вопросы с клиентами и ускорить реализацию проекта, а сотрудники коммерческого отдела поняли, как можно координировать маркетинговую деятельность ISS и поставщиков программных продуктов.

Чтобы распространить накопленный опыт, в компании была сделана рассылка нескольких сжатых отчетов со ссылками на исходные документы и «бизнес-кейса» истории создания табло. Отдел разработки задокументировал ИТ-архитектуру, стратегию реализации проекта и схемы взаимодействия.

*Источник: Пью К., Диксон Н. Собирайте и используйте знания! // Harvard Business Review – Россия. – 2008. – Июнь-июль.*

В отличие от информации знание предполагает наличие **мнения**, убеждения, определенной точки зрения. Оно интуитивно, постоянно меняется, является неотъемлемой частью человеческой сущности с ее непредсказуемостью. Знания включают идеологические, нормативные и эмоциональные элементы, зависят от **контекста и времени** [60].

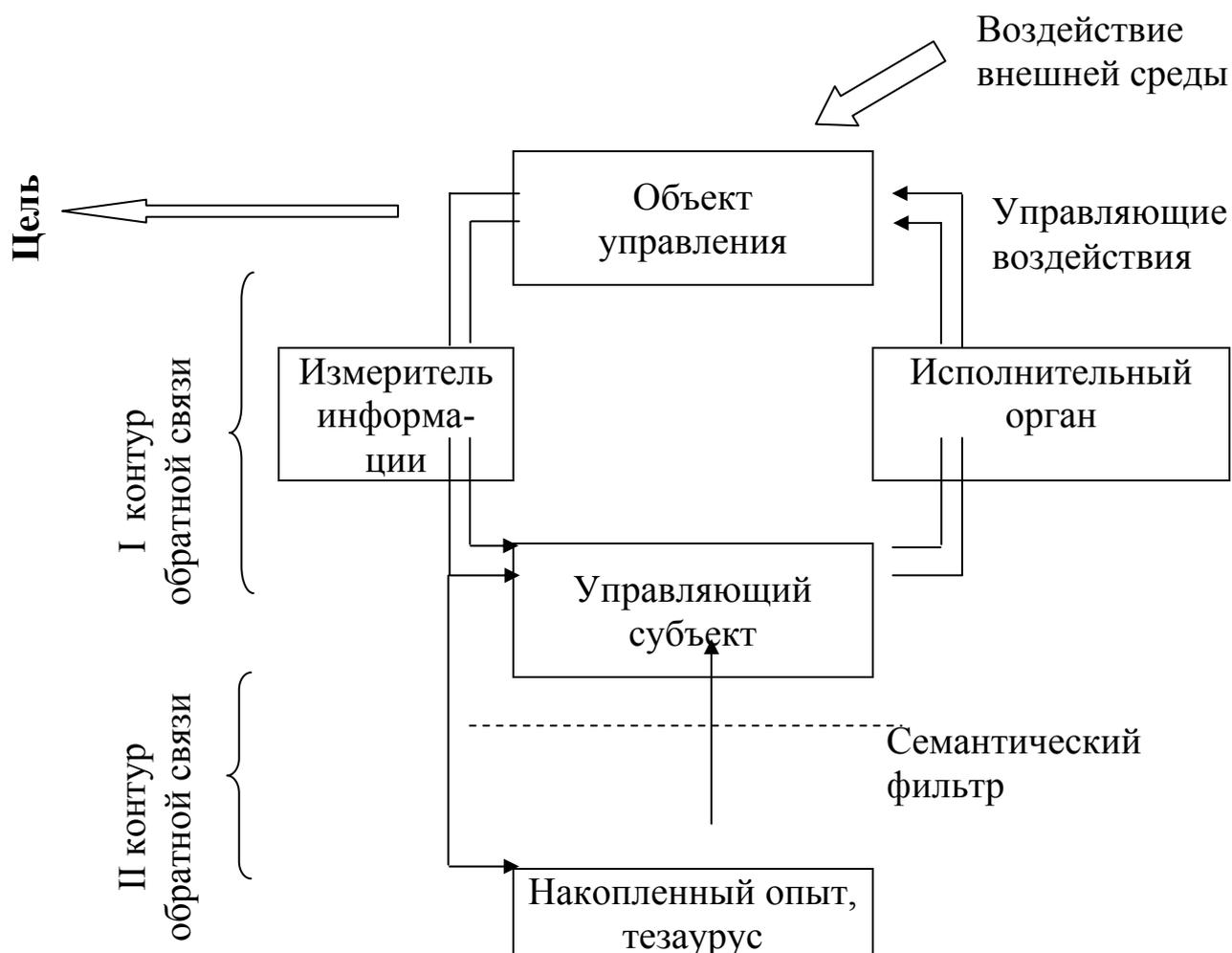
**Знание** – совокупность представлений индивида о причинных связях между явлениями; факты, правила, гипотезы или модели, которые расширяют понимание процессов и явлений и возможности их практического использования в определенной области деятельности.

Основными особенностями знаний как объектов управления в организации являются:

- двойственная роль в хозяйственных процессах: они являются одновременно ресурсом и результатом деятельности, проявляют себя и на «входе», и на «выходе» системы;
- способность не только сохраняться, но и возрастая в процессе применения или обмена;
- очень короткий жизненный цикл в связи с быстрым моральным устареванием;
- неразрывная связь с людьми – носителями знаний, а также с контекстом (в частности, с хозяйственными процессами и нормами организаций).

Знания могут развиваться на основе отражения в мышлении человека сигналов окружающей действительности. Важно, чтобы эти сигналы соответствовали имеющейся у человека системе идей, представлений, методов, ценностей и норм.

В работе [1] представлен механизм накопления опыта, знаний в процессе управления и восприятия сигналов внешней среды (рис. 7).



**Рис. 7. Обобщенная модель механизма управления для самоорганизующихся систем [1]**

Во II контуре обратной связи осуществляется отбор полезной информации из I контура: эта информация накапливается, формируя опыт, знания, синтезируется в определенные структуры, повышая уровень организации, активность и живучесть системы. На входе во II контур информации имеется семантический фильтр, который осуществляет отбор информации с учетом ее приемственности и ценности для целевой функции системы и ее целостности.

Определенным сходством с данной моделью обладает и упомянутое в [85] разделение двух типов обучения: адаптивного и порождающего. *Адаптивное обучение* сосредотачивается на изменении в ответ на развитие среды бизнеса. Такая адаптация необходима для выживания организации и сопоставима с I контуром обратной связи на рис. 7. *Порождающее обучение* связано с развитием у организации новых отличительных особенностей или созданием новых возможностей в новых конкурентных областях, что аналогично II контуру обратной связи.

*Организационное знание* – распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации [85].

К.Д. Экк [102] выделяет несколько интересных *свойств организационного знания*. Во-первых, знания позволяют организации распознавать и характеризовать наблюдаемые явления в ее внутренней и внешней среде, на основе чего она определяет свое поведение. Более того, распознать можно и лишь зарождающиеся перемены по сигналам раннего предупреждения.

Во-вторых, знание позволяет предвидеть последствия тех или иных действий, что создает этические рамки для линии поведения.

В-третьих, знание формирует будущее, так как направлено не на консервацию известного, существующего, а на создание нового.

Наконец, знание является творцом языка. Новые идеи часто не могут быть с достаточной точностью выражены с помощью общепринятых символов и понятий. В таком случае организация должна найти свой собственный язык и формы выражения специфического для нее знания. Поэтому не случайно, что предприятия вырабатывают собственные определения новых управленческих инициатив, таких как, например, бенчмаркинг или реинжиниринг, не довольствуясь взятыми из книг.

Фирма представляет собой социальный институт, хранящий знание в «правилах поведения», которые постоянно модифицируются [22]. Знания сотрудников, связанные с их профессиональной деятельностью и кодифицированные в «правилах поведения», хранятся в рутинных рабочих процессах предприятия. Организационное знание стало важным поняти-

ем для фирм, которые сталкиваются с активным давлением конкуренции, высоких технологий и рынка.

Знания на уровне предприятия можно подразделить на явные и неявные, индивидуальные и коллективные, специфические и типичные (рис. 8).



**Рис. 8. Виды знания на предприятии**

Для того чтобы индивидуальное знание стало явным коллективным, оно должно быть кодифицировано, т.е. формализовано и сохранено в определенном формате. **Кодификация** является предпосылкой для присвоения предприятием знаний сотрудников. Кодификация, с одной стороны, создает предприятию возможность использовать с выгодой

знания сотрудника, даже когда он покинул его, с другой – служит предпосылкой обучения, выходящего за рамки одного подразделения [22], а иногда, в ограниченном объеме, – и за рамки предприятия.

Согласно распространенным оценкам, до 80% знаний предприятия составляют знания неявные. Многие компании прилагают значительные усилия для изменения пропорции между неявными и явными знаниями, о чем рассказывается в примере 23.

Японские специалисты утверждают, что создание нового (коллективного) знания – не просто дело обработки объективной информации. Скорее оно зависит от улавливания скрытых и часто весьма субъективных догадок, понимания и интуиции отдельных работников и от создания условий для их проверки и использования компанией в целом [79].

**Компетентность** нецелесообразно приравнивать к знанию. Она характеризует способности решать проблемы, возникающие в реальной ситуации, с использованием знаний, жизненного опыта, ценностей и наклонностей. Компетентность является точкой пересечения задачи или ситуации со способностями человека, т.е. она формируется и проявляется только в благоприятных условиях [102]. Она не может быть создана только путем обучения. Компетентность каждого сотрудника не является его стабильным преимуществом, так как о ней можно судить только при решении им соответствующих практических задач.

### **Пример 23**

*В компании Oracle, одном из крупнейших в мире разработчиков программного обеспечения, систему управления знаниями начали внедрять в середине 1990-х годов. На финальной стадии, в 2000 году, более 160 информационных ресурсов, с которыми работали филиалы компании, были объединены в одно целое. Единая информационная система GlobalxChange содержит знания обо всех аспектах деятельности корпорации: о сотрудниках, правилах и процедурах, политике в разных областях управления, о разрабатываемых и разработанных продуктах, о реальных и потенциальных клиентах по всему миру, о том, как внедрялись те или иные проекты компании, о партнерской сети и т.д. Каждый сотрудник имеет право доступа к определенным зонам системы.*

*Сотрудники также обязаны пополнять базу данных определенными знаниями, например, информацией о реализации продукта корпоративным клиентам, которые закреплены за каждым продавцом. Если требуемые сведения не попадают в систему, сделка не учитывается при расчете премии.*

*Источник: Коваленко В. Кладезь корпоративных знаний // Компания. – 2003. – № 25.*

Несомненно, существует и обратное влияние: опыт решения практических задач укрепляет компетентность сотрудника. Если знания индивида в настоящий момент не востребованы или он не мотивирован их проявлять, то эти знания нельзя отнести к его компетентности. Влияние мотивации сотрудников на результаты работы предприятия иллюстрирует пример 24.

В современных условиях формирующегося информационного общества, как показано в главе 1, одного эффективного применения знаний недостаточно для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому в понятие компетентности, кроме способности **использования знаний**, следует вкладывать еще две составляющие: способность **генерирования новых знаний** и способность **передачи** этих новых знаний окружающим или, иными словами, продвижения своих идей.

#### **Пример 24**

*Консалтинговая фирма Towers Perrin в 2007 году опросила почти 90 тысяч человек из разных стран. Из них любят свою работу лишь 21% респондентов; почти 40% разочаровались в ней, или она им приелась. Такое отношение непосредственным образом сказывается на общих результатах предприятий. По данным Towers Perrin, у компаний, сотрудники которых равнодушны к работе, годовая прибыль снижается на 33%, а темпы роста дохода – на 11%. Там же, где большая часть сотрудников любят свою работу, прибыль ежегодно повышается на 19%, а доход на акцию – на 28%.*

*Интересно сопоставить эти данные с уровнем интереса, проявляемого россиянами к своей работе. По данным портала superjob.ru за 2010 год, две трети экономически активных россиян с большей или меньшей уверенностью называют себя трудоголиками: 16% – настоящие фанаты своего дела, 50% – целиком отдаются работе, если она кажется им интересной. По мнению 34% россиян, работа – способ получить деньги, а потому отдавать ей все свое время не следует.*

*Источники: www.superjob.ru;*

*Шварц Т. Парадокс эффективности: Sony Pictures требует от людей меньше, а получает – больше // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Август.*

**Компетентность** – это накопленные индивидом, коллективом или организацией знания, успешно применяемые для выработки новых знаний, методов и технологий и проявляющиеся как в практической деятельности, так и в коммуникациях.

Важным представляется то, что компетентность проявляется в органичном единстве с *ценностями* человека: человек должен видеть смысл в своем труде, быть заинтересован в процессе и результатах труда, находиться во внутреннем согласии с применяемыми методами работы. Поэтому в компетентности можно выделить не только когнитивный и поведенческий, но также мотивационный и ценностно-смысловой аспекты, т.е. должна иметь место готовность к проявлению компетентности, и должно быть сформировано отношение к содержанию компетентности и объекту ее приложения [40]. Равным образом, компетентность фирмы проявляется в единстве с триадой «видение – миссия – цель».

Именно ценностный аспект компетентности обосновывает включение в ее состав способности передачи новых знаний другим сотрудникам, т.е. способности, сопоставимой с умением обучать. С одной стороны, умение передать часть своих знаний, интегрировать их в рамках сотрудничества при осуществлении хозяйственных процессов является необходимым условием организации командной работы и повышения эффективности функционирования предприятия. С другой стороны, передача знаний подразумевает необходимость их систематизации и формализации, что повышает уровень организации труда самого источника новых знаний. Отсутствие культуры передачи знаний отмечается как системный недостаток российского менеджмента [92].

На индивидуальном уровне эта составляющая компетентности проявляется в умении обосновать свою точку зрения, обеспечить поддержку своим решениям, довести свои планы и программы до реализации в рамках всего подразделения или организации. На коллективном уровне компетентности можно, в частности, говорить о коммерциализации новых технических идей, формировании на их основе новых стандартов потребления.

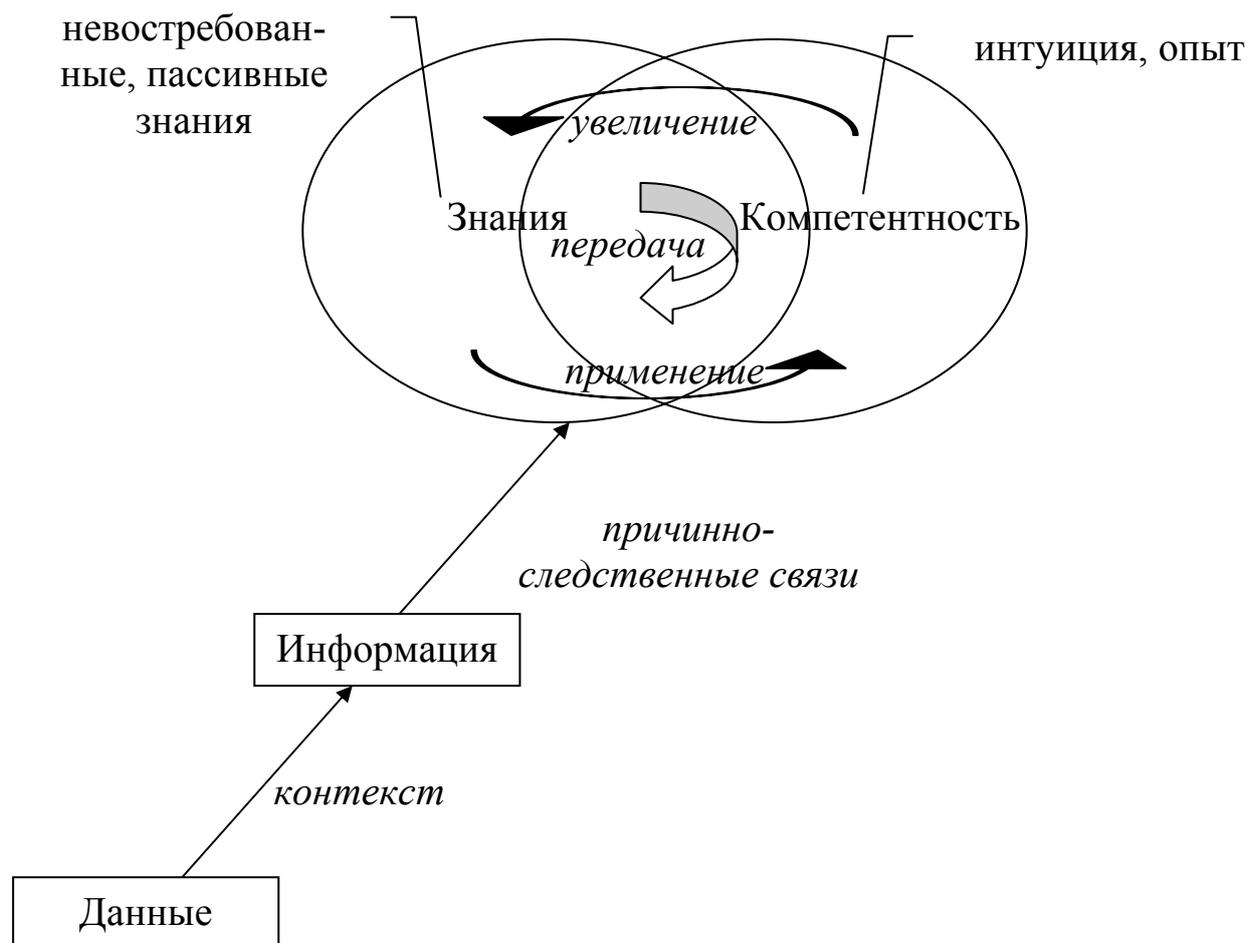
Предприятия конкурируют не столько на основе имеющейся в их распоряжении информации, поскольку информация в настоящее время распространяется в обществе исключительно быстро, сколько на основе формируемой на основе информации компетентности.

Взаимосвязь информации, знаний и компетентности показана на рис. 9.

Для преобразования информации в новые знания и их практического применения задействуются интеллект и интуиция сотрудников. Если *интеллект* предполагает рациональное познание, способность логического мышления человека, то *интуиция* является способностью постижения истины без обоснования доказательствами, способностью выходить за пределы опыта путем обобщения в образной форме непознанных связей и закономерностей и выбирать правильную стратегию поведения.

Знания и компетентность с позиций предприятия можно рассматривать на четырех уровнях:

- индивидуальном (компетентность каждого сотрудника);
- групповом (компетентность подразделения или функциональной области предприятия);
- организационном (компетентность всей фирмы в решении стоящих перед ней задач);
- отраслевом (компетентность различных предприятий отрасли, сформированная путем отраслевого бенчмаркинга и отражающая «коллективную мудрость отрасли»).



**Рис. 9. Взаимосвязи при формировании компетентности**

**Коллективная компетентность** не равна сумме индивидуальных знаний каждого сотрудника. С одной стороны, сотрудник может использовать на рабочем месте далеко не все свои знания, поскольку некоторые из них не связаны с содержанием его рабочих процессов, а для проявления других не созданы условия. Неиспользуемые индивидуальные знания не становятся коллективными.

С другой стороны, коллективное знание обладает синергетическим эффектом, поскольку способность фирмы решать проблемы покупателей

не всегда объясняется индивидуальными навыками ее сотрудников. Сумма полученных знаний фирмой является большей, чем сумма знаний, полученных ее отдельными сотрудниками. Таким образом, эффективное взаимодействие сотрудников в процессе решения поставленных перед ними задач порождает новый уровень компетентности фирмы.

### § 3.2. Компоненты индивидуальной маркетинговой компетентности

Маркетинговая компетентность может рассматриваться как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях.

*Маркетинговая компетентность фирмы* – это знания, которые обеспечивают ее долгосрочную конкурентоспособность за счет поиска соответствия между ее возможностями создания предложения и потребительским спросом.

Маркетинговая компетентность включает индивидуальные и коллективные знания, используемые фирмой для решения маркетинговых задач, а также информацию, на основе которой благодаря интеллекту и интуиции сотрудников строятся эти знания.

Фирма обладает маркетинговой компетентностью, если она способна неизменно обеспечивать высокий уровень удовлетворенности потребителей благодаря разработке долгосрочной прибыльной стратегии поведения на рынке и оперативной реакции на рыночную динамику. Маркетинговая компетентность базируется на владении информацией, ее переработке и переосмыслении. Наличие маркетинговой компетентности подразумевает обладание знаниями, используемыми фирмой для решения маркетинговых задач, и умение принимать решения в ординарных и неординарных рыночных ситуациях.

В более широком понимании маркетинговую компетентность можно рассматривать и как особую *форму общественного сознания*, т.е. форму отражения в сознании людей рыночных товарно-денежных отношений, возникшую в процессе практической деятельности в роли продавцов и покупателей. Маркетинговая компетентность отражает взаимоотношения между субъектами рынка и служит основой маркетинговых программ, реализуемых в действиях компаний, с одной стороны, и покупательского поведения – с другой. Маркетинговая компетентность как специфическая форма общественного сознания начинает развиваться с усложнением условий конкуренции, ростом размеров предприятий, возрастанием роли символов в современной коммуникации. Современный мар-

кетинг оказывает значительное влияние на направления научного поиска, изменяет этические и эстетические представления общества.

Важность анализа и целенаправленного формирования маркетинговой компетентности фирмы обусловлено тем, что маркетинговые знания, т.е. знания о рынках, потребностях покупателей и соответствующих им способностях компании, распределены практически по всей организации. Маркетинговые проекты сегодняшнего дня являются гибкими, сложными, требующими генерации идей, синтеза решений и планов действий на основе анализа информации. Это требует, как правило, совместной работы в группах, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта в процессе работы. Вместе с тем, остро ощущаются проблемы как отделения ценной информации от слабо полезной в больших массивах доступной информации, так и формализации и фиксации в информационных системах ценных знаний наиболее компетентных специалистов-маркетологов.

В рамках ресурсного подхода уделяется большое внимание значимости нематериальных ресурсов для конкурентоспособности и рентабельности предприятий. Конкурентные преимущества фирмы, основанные на ее компетентности, обладают особой устойчивостью. Ценность какого-либо ресурса для создания конкурентного преимущества определяется, среди прочего, дефицитностью, трудностью имитации и замещения (табл. 8 § 2.5). Эти условия выполняются по следующим причинам:

1. Тогда как новые услуги или новая технология могут быть скопированы с большими или меньшими затратами, компетентность **не может быть скопирована**, поскольку она обладает способностью воспроизводиться и развиваться. Информация, лежащая в основе формирования компетентности, является глобальным, возобновляемым ресурсом. Знание представляет собой актив, совместное использование которого по всей организации позволяет увеличивать его, причем не пропорционально в больших размерах.
2. Компетентность **не может быть приобретена** на рынке. Хотя имеется возможность привлечь индивидуальных экспертов и наладить поток новой информации, коллективная компетентность, создающаяся в сети индивидуальных знаний и умений, уникальна.
3. Создание компетентности **требует длительного времени**, поэтому конкуренты не могут ее мгновенно развить за счет роста бюджета и привлечения новых сотрудников.
4. Компетентность способна развиваться быстрее благодаря наличию определенной **критической массы** какого-либо ресурса или их комбинации. Например, широкая собственная сбытовая сеть

облегчает проведение маркетинговых исследований потребностей покупателей и ускоряет стадию внедрения новых товаров.

5. **Анализ** маркетинговой компетентности фирмы **затруднен для конкурентов** в отличие от, например, рекламной активности.

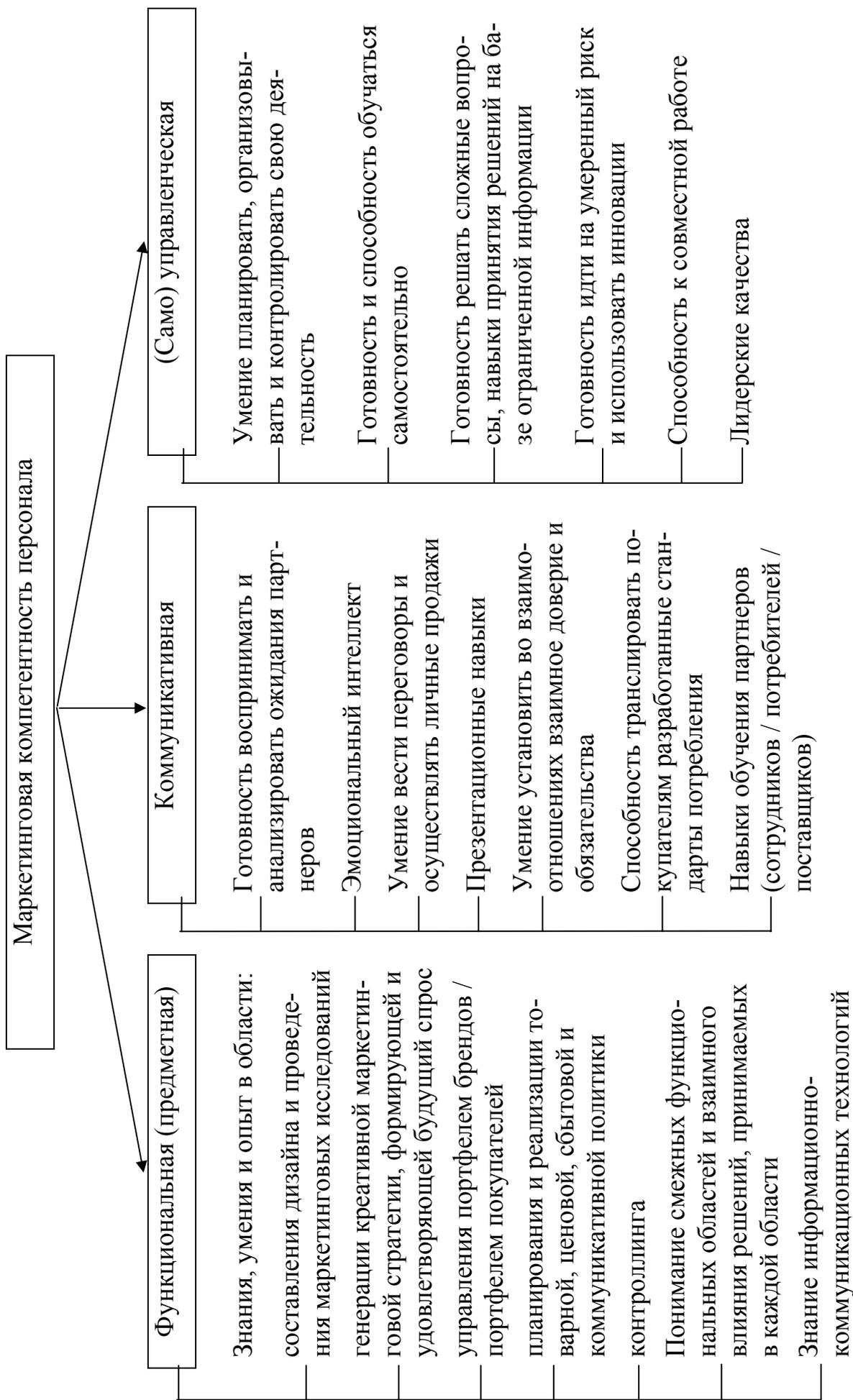
Маркетинговая компетентность лежит в основе формирования **маркетингового потенциала** предприятия.

**Маркетинговый потенциал** представляет собой совокупную способность маркетинговой системы предприятия обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке благодаря планированию и проведению эффективных маркетинговых мероприятий в области исследования спроса, товарной, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке [10].

Маркетинговый потенциал определяется способностями маркетингового подразделения компании разработать такую стратегию продвижения (включая позиционирование товара и фирмы), которая способствовала бы максимально эффективному использованию маркетинговых ресурсов для привлечения максимально возможного количества потенциальных потребителей к регулярному приобретению и использованию продуктов и услуг компании [104].

Уровень маркетингового потенциала фирмы зависит от ее маркетинговой компетентности, предполагающей видение перспектив расширения потенциала рынков и знание возможностей привлечения ресурсов бизнес-партнеров для формирования и удовлетворения спроса. Высокий уровень развития маркетинговой компетентности проявляется в том, что фирма в процессе взаимодействия с покупателями имеет возможность либо переориентировать их интересы и потенциальный спрос на рынок предлагаемого фирмой товара, либо переориентировать использование ресурсов своей сети на воспроизводство и удовлетворение перспективных потребностей покупателей.

Начнем рассмотрение маркетинговой компетентности с ее индивидуального уровня. Для целей анализа индивидуальной маркетинговой компетентности можно использовать ее деление на функциональную (предметную), коммуникативную и организационную / самоорганизационную компоненты (рис. 10).



**Рис. 10. Компоненты индивидуальной маркетинговой компетентности**

На рис. 10 подчеркивается важность следующих особенностей маркетинговой компетентности:

- следует параллельно рассматривать функциональную, коммуникативную и управленческую компетентность маркетолога, поскольку ни одна из них в изоляции не может обеспечить ориентацию фирмы на рынок и удовлетворенность партнеров от взаимодействия с фирмой;
- необходимо учитывать как текущий уровень знаний, применяемых в практике деятельности фирмы, так и способность сотрудника к обучению, к адаптации, изменению процедур и навыков, креативности;
- все составляющие маркетинговой компетентности должны быть пронизаны ценностно-смысловым содержанием, соответствовать миссии фирмы и жизненным ценностям сотрудника;
- не следует разделять аспекты компетентности, относящиеся к деятельности человека, к нему самому как к личности и к его взаимодействию с другими людьми, поскольку именно взаимодействие открывает пути для проявления компетентности, а также для структурного и функционального совершенствования организации и индивидуума.

Функциональная компетентность, несмотря на необходимость узкой специализации в связи с разделением труда на предприятиях, не должна быть ограничена только ею. Один из важных источников неэффективности хозяйственных процессов – принятие субоптимальных решений начальниками функциональных отделов, которые сориентированы на совершенствование работы только вверенных им отделов и не способствуют совершенствованию функционирования всего хозяйственного процесса.

Равным образом, распространенной причиной взаимного недовольства и конфликтов среди сотрудников разных функциональных областей предприятия является взаимное непонимание ограничений, накладываемых, например, имеющимся в наличии производственным оборудованием и используемыми технологиями, требованиями бухгалтерского учета и финансовой отчетности, запросами покупателей и возможностями поставщиков. В связи с этим на рис. 10 подчеркнута желательность наличия у сотрудника понимания смежных функциональных областей. Например, маркетолог и менеджер по продажам должны понимать длительность производственного цикла, связь характеристик продукции с выгодами для покупателя, издержки на введение дополнительных свойств товара или сервиса.

Несомненную важность для эффективности хозяйственных процессов предприятия и поддержания хорошего климата в коллективе представляет общая грамотность сотрудников, в частности, в вопросах трудового законодательства, начисления заработной платы, налогообложения. Но еще большее значение в эпоху становления информационной экономики имеет глубокое знание информационно-коммуникационных технологий, которые все интенсивнее используются практически во всех областях деятельности.

Как отмечалось в § 3.1, для проявления компетентности очень важна способность продвигать свои замыслы, отстаивать свои идеи. Поэтому при рассмотрении индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудника следует включить такие аспекты коммуникативной компетентности, как навыки деловой переписки, подготовки и проведения презентаций, личных продаж и переговоров. Характеристиками, желательными для всех, являются эмоциональный интеллект, тактичность, умение слушать и понимать слова собеседника или письменные инструкции, умение выстраивать взаимоотношения.

Наконец, немаловажным представляется и (само)управленческая компетентность сотрудника, т.е. умение управлять своей деятельностью или деятельностью подчиненных. Организованность, умение работать с большими массивами данных, способность к пожизненному обучению, креативность, стремление к инновационным подходам в работе – все эти требования обусловлены процессом вхождения в информационную экономику.

В примере 25 рассказывается о том, какие компоненты индивидуальной маркетинговой компетентности выделяются как особо важные в объявлениях о приеме на работу.

### **§ 3.3. Компоненты и факторы коллективной маркетинговой компетентности**

*Коллективная компетентность* складывается из образования, опыта и навыков каждого сотрудника, используемых во взаимодействии с образованием, опытом и навыками других сотрудников, т.е. коллективная компетентность складывается из *лучших*, лидирующих индивидуальных компетентностей, проявляющихся во взаимодействии между сотрудниками предприятия.

Немаловажную роль в процессе формирования коллективной компетентности на базе ее лидирующих образцов играет руководитель. Данные, собранные в разных странах мира, подтверждают то, что чем выше

квалификация руководителя, тем лучше работает компания: растут продажи, выше производительность труда, активнее ведутся исследования и разработки, больше выпускается новинок [14]. Об исследованиях особенностей процесса формирования коллективной компетентности говорится в примере 26.

### **Пример 25**

*Исследовательский центр портала SuperJob.ru в 2011 году изучил предложения работодателей на позицию «Руководитель отдела маркетинга». Зарплатный диапазон специалиста, не имеющего опыта работы по данной позиции, составляет от 36 000 до 54 000 рублей в Санкт-Петербурге и от 45 000 до 65 000 рублей в Москве. От него ожидают знания методов организации рекламного дела и маркетинговых исследований, а также принципов оперативного и стратегического планирования. Он должен быть уверенным пользователем ПК, владея не только программами MS Office, но и Corel Draw, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator. Претендент должен показать хорошие презентационные и переговорные навыки. Также требуются навыки анализа рыночной конъюнктуры, покупательского поведения и ценовой политики. Специализированное высшее образование в сфере маркетинга или менеджмента может быть заменено высшим образованием иного профиля с дополнительной переподготовкой в сфере маркетинга. До занятия должности руководителя отдела маркетинга соискатель должен отработать на позиции маркетолога не менее трех лет.*

*На большую зарплату (57 000–100 000 рублей в Санкт-Петербурге и 70 000–120 000 рублей в Москве) могут претендовать специалисты с опытом работы на руководящих должностях в сфере маркетинга от двух лет и знающие английский язык. Они должны будут показать отличные управленческие навыки, а также обладать опытом разработки маркетинговых планов и бюджетирования маркетинговой деятельности.*

*Дальнейшее развитие карьеры маркетолога может быть связано с переходом на должность директора по маркетингу (среднерыночная зарплата в Москве составляет 125–140 тысяч рублей) или директора по рекламе и PR (95–110 тысяч рублей). При этом максимальный уровень зарплат наблюдается в секторе ИТ и телекоммуникаций.*

*Источник: Исследовательский центр портала SuperJob.ru. Зарплатомер. – 2011. – № 10 и № 12.*

## Пример 26

В 1961 году Альфред Оберлендер, руководитель регионального подразделения страховой компании Metropolitan Life Insurance, провел следующий эксперимент. Он решил собрать самых сильных агентов в одном отделе, чтобы они подстегивали друг друга. В этом «инкубаторе», по его мнению, и новички должны были бы быстрее осваивать тонкости страхового дела. Шесть своих лучших агентов Оберлендер подчинил самому сильному менеджеру, шесть середнячков передал менее эффективному, а остальных, самых отстающих, – самому слабому. Перед лучшей группой он поставил задачу – заработать две трети от той прибыли, которую получило все его подразделение в предыдущем году. И вот как он описывает результаты: «Вскоре после этой перетасовки отборную группу у нас стали называть “суперотделом” – так замечательно она работала. За первые три месяца ее результаты намного превзошли наши самые оптимистические ожидания... Это лишний раз доказывало, что способные люди работают гораздо лучше, если их оградить от людей посредственных. Благодаря “суперотделу” общая эффективность работы нашего подразделения повысилась на 40% и уже не снижалась».

Аналогичному феномену было посвящено и исследование Стерлинга Ливингстона, в ходе которого он изучал производительность продавцов дилерских центров Ford в Новой Англии. Исследование показало, что лучшие продавцы работали в немногих отделениях, стабильно добивавшихся самых высоких экономических результатов. Например, десять из 15 лучших продавцов состояли в штате трех центров сети (а всего их в Новой Англии около двухсот), а пятеро из этих 15-ти трудились в одном и том же, самом сильном. А четверо прежде работали у других дилеров и тогда никакими выдающимися успехами похвастаться не могли. Очевидно, что все зависит от умения руководителя учить и мотивировать подчиненных.

Источник: Ливингстон С. Пигмалионы от управления // Harvard Business Review – Россия. – 2008. – Июнь-июль.

Любая фирма обладает маркетинговой компетентностью, однако степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. Маркетинговая компетентность формируется постепенно в результате целенаправленного отбора и накопления информации и проявляется в совершенствовании как самой маркетинговой деятельности, так и структуры маркетинговых служб.

Место маркетинговой компетентности среди прочих нематериальных активов фирмы показано на рис. 11, на котором в качестве признака

классификации составляющих компетентности выбран вид носителя компетентности. Отметим, что на рисунке выделены индивидуальные знания сотрудников, применяемые ими на рабочем месте, в виде:

- изученных ими образовательных программ;
- опыта разрешения ими проблем и ситуаций;
- неопределенных, неявных предположений и предчувствий,

а также коллективное знание в виде отработанных моделей взаимодействия между сотрудниками при выполнении ими рабочих процессов.

Для формирования маркетинговой компетентности не меньшую роль играет и коллективное знание, развивающееся совместно с другими предприятиями – партнерами фирмы по сети. Эта составляющая компетентности наращивается в процессе долгосрочного взаимодействия с поставщиками, посредниками, покупателями, конкурентами, банками, другими предприятиями рыночной инфраструктуры.

Носителями этого коллективного знания являются не только сотрудники отдела маркетинга, но и *маркетологи по совместительству*. На рис. 11 эта составляющая маркетинговой компетентности показана как долгосрочные взаимоотношения с субъектами маркетинговой системы.

*Маркетологи по совместительству* – работники, которые не относятся к отделу маркетинга, но чьи действия влияют на восприятие фирмы, ее товаров и услуг покупателем.

Формализованную, или кодифицированную, часть маркетинговой компетентности составляют торговые марки и соответствующие бренды, *базы данных*, содержащие информацию о покупателях, посредниках, поставщиках и конкурентах, и *программное обеспечение*, предназначенное для решения маркетинговых задач: сбора и оценки необходимой информации, обоснования и принятия оптимальных управленческих решений, координирующего воздействие на различные стороны деятельности фирмы. В качестве программного обеспечения могут использоваться:

- системы управления документооборотом, способствующие хранению, архивированию, индексированию и публикации документов;
- системы управления базами данных и хранилища данных;
- системы добычи данных, направленные на выделение значимых закономерностей из данных, находящихся в хранилищах данных;
- средства для организации групповой работы, включая сети intranet;
- системы поддержки принятия решений.



**Рис. 11.** Место маркетинговой компетентности в ряду нематериальных активов фирмы

Заметим, что базы данных не обязательно должны размещаться на машинных носителях: информация может храниться и в бумажной форме.

Пример 27 рассказывает об одном из широко применяемых российскими предприятиями в настоящее время компьютерных средств поддержки маркетинговых решений.

### **Пример 27**

*Terrasoft CRM – комплексная CRM система, которая охватывает все сферы управления взаимоотношениями с клиентами и организации внутренних процессов компании. В ее основе находится база данных, которая позволяет хранить следующую информацию о клиентах:*

- *контактную информацию;*
- *демографические данные;*
- *историю встреч, телефонных переговоров, электронной корреспонденции;*
- *отклики на маркетинговые воздействия, участие в программах лояльности;*
- *информацию о предпочтениях и потребностях;*
- *информацию о приобретенных товарах и услугах;*
- *историю счетов и платежей;*
- *историю взаимодействия клиентов с конкурентами,*

*а также создавать единую библиотеку маркетинговых материалов.*

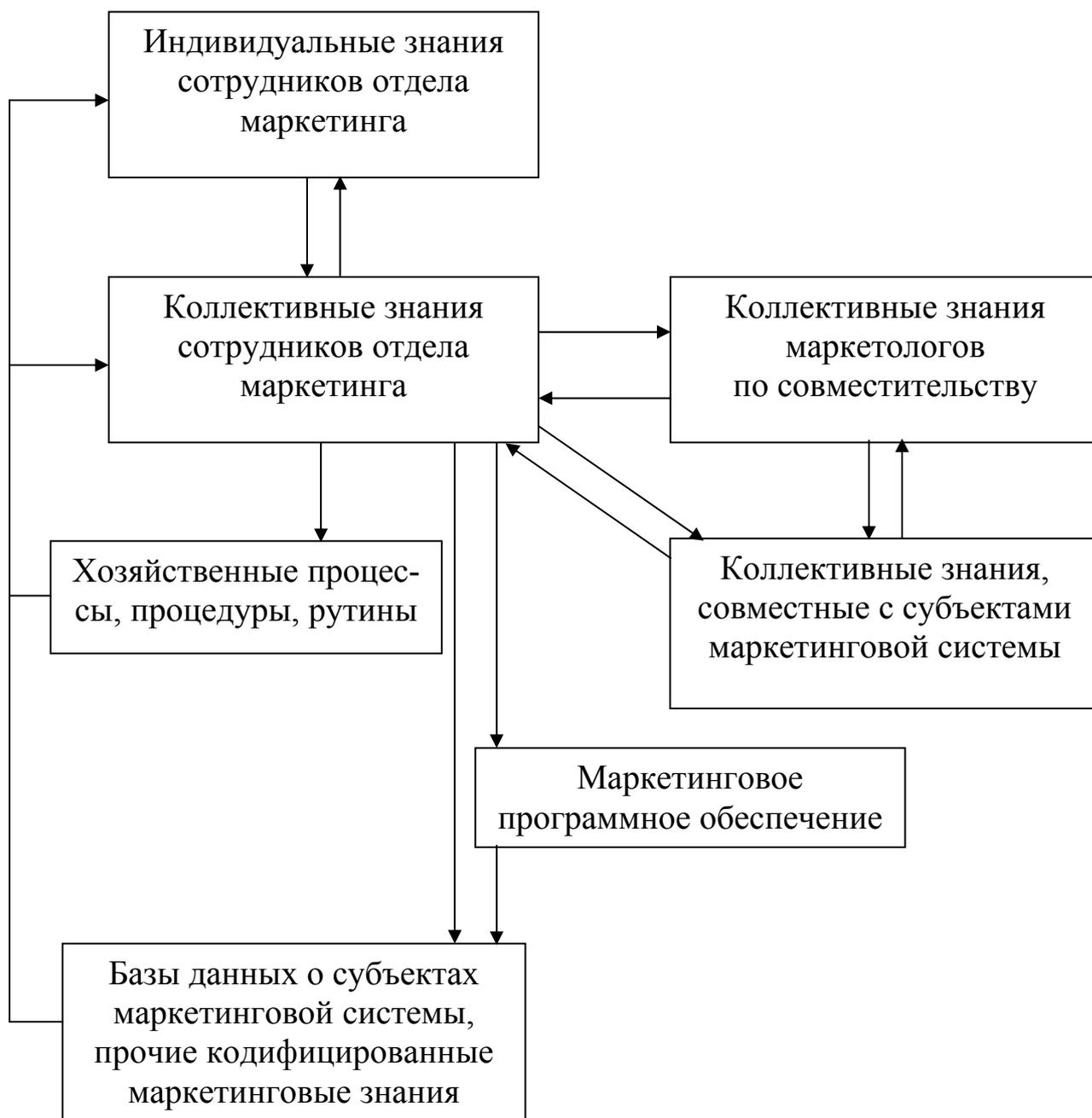
*Кроме того, Terrasoft CRM позволяет осуществлять следующие функции на основе имеющихся данных:*

- *сегментацию клиентов, выделение клиентов, которые приносят 80% прибыли;*
- *планирование продаж по продуктам, сегментам рынка, регионам, менеджерам;*
- *составление воронки продаж и контроль прохождения сделок по воронке;*
- *автоматизацию прямых почтовых рассылок;*
- *проведение оценки эффективности маркетинговых мероприятий.*

*Источник: [www.terrasoft.ru](http://www.terrasoft.ru)*

Все составляющие маркетинговой компетентности теснейшим образом **взаимосвязаны** (рис. 12). Взаимодействие индивидуальных знаний и навыков маркетологов определяет их коллективное знание, которое, в

свою очередь, влияет на модели поведения прочих сотрудников фирмы, общающихся с партнерами по бизнесу, и модели взаимодействия с субъектами маркетинговой сети. Маркетинговое программное обеспечение поддерживает рабочие процессы сотрудников отдела маркетинга, а также взаимодействие с субъектами маркетинговой сети. Опыт взаимодействия с другими предприятиями на рынке отражается в базах данных, которые, в случае их автоматизации, управляются соответствующим программным обеспечением.



**Рис. 12. Взаимобусловленность компонентов маркетинговой компетентности**

Обратим внимание на то, что информационные технологии играют не определяющую, а поддерживающую роль в создании маркетинговой компетентности. Хотя знание и компетентность основываются на данных и информации и могут аккумулироваться на различных носителях (как бумажных, так и электронных), в отличие от информации они связаны с деятельностью конкретных людей, коллективов, организаций, отражая их представления о причинно-следственных связях и способности к творческому приложению имеющихся знаний. На рис. 12 обозначены и обратные связи в системе маркетинговой компетентности. Индивидуальное знание каждого сотрудника обогащается благодаря обмену опытом с коллегами, а также благодаря изучению информации, аккумулированной в базах данных. Равным образом отдел маркетинга учитывает в своих решениях и действиях сигналы рынка, передаваемые «маркетологами по совместительству», и пожелания и предпочтения сотрудничающих предприятий.

Вместе с тем, рис. 12 не отражает полностью весь процесс и источники формирования маркетинговой компетентности, поскольку он, в первую очередь, выстроен вокруг внутренних факторов маркетинговой компетентности без учета того факта, что компетентность может быть развита благодаря приобретению информации, в частности, у университетов и учебных центров, у консалтинговых фирм и агентств маркетинговых исследований, у поставщиков программного обеспечения и баз данных. Источники привлечения дополнительной маркетинговой компетентности отражены на рис. 13.

Таким образом, по типу носителя можно выделить следующие составляющие маркетинговой компетентности:

- компетентность, принадлежащая конкретным сотрудникам предприятия;
- кодифицированная компетентность, отраженная в базах данных и документации предприятия (стандартах предприятия, отчетах маркетинговых исследований, базах данных покупателей и поставщиков, тендерной документации и т.д.);
- программное обеспечение;
- кодифицированная компетентность, зарегистрированная в установленном законом порядке (торговые марки);
- внутренняя коллективная компетентность, отраженная в хозяйственных процессах предприятия;
- внешняя коллективная компетентность, совместная с партнерами на рынке и проявляющаяся во взаимодействии с ними.



**Рис. 13. Источники приобретения дополнительной маркетинговой компетентности**

Маркетинговая компетентность играет определяющую роль для обеспечения конкурентоспособности фирмы, так как при ее недостаточной развитости невостребованными остаются гибкость и ресурсные возможности производственной, финансовой и других функций фирмы. Она играет ведущую роль в обеспечении предприятия внешними информационными ресурсами, т.е. в развитии коллективной компетентности, совместной с

партнерами по маркетинговой сети. Следовательно, развитие маркетинговой компетентности должно опережать развитие прочих видов компетентности на предприятии, определять направления их совершенствования.

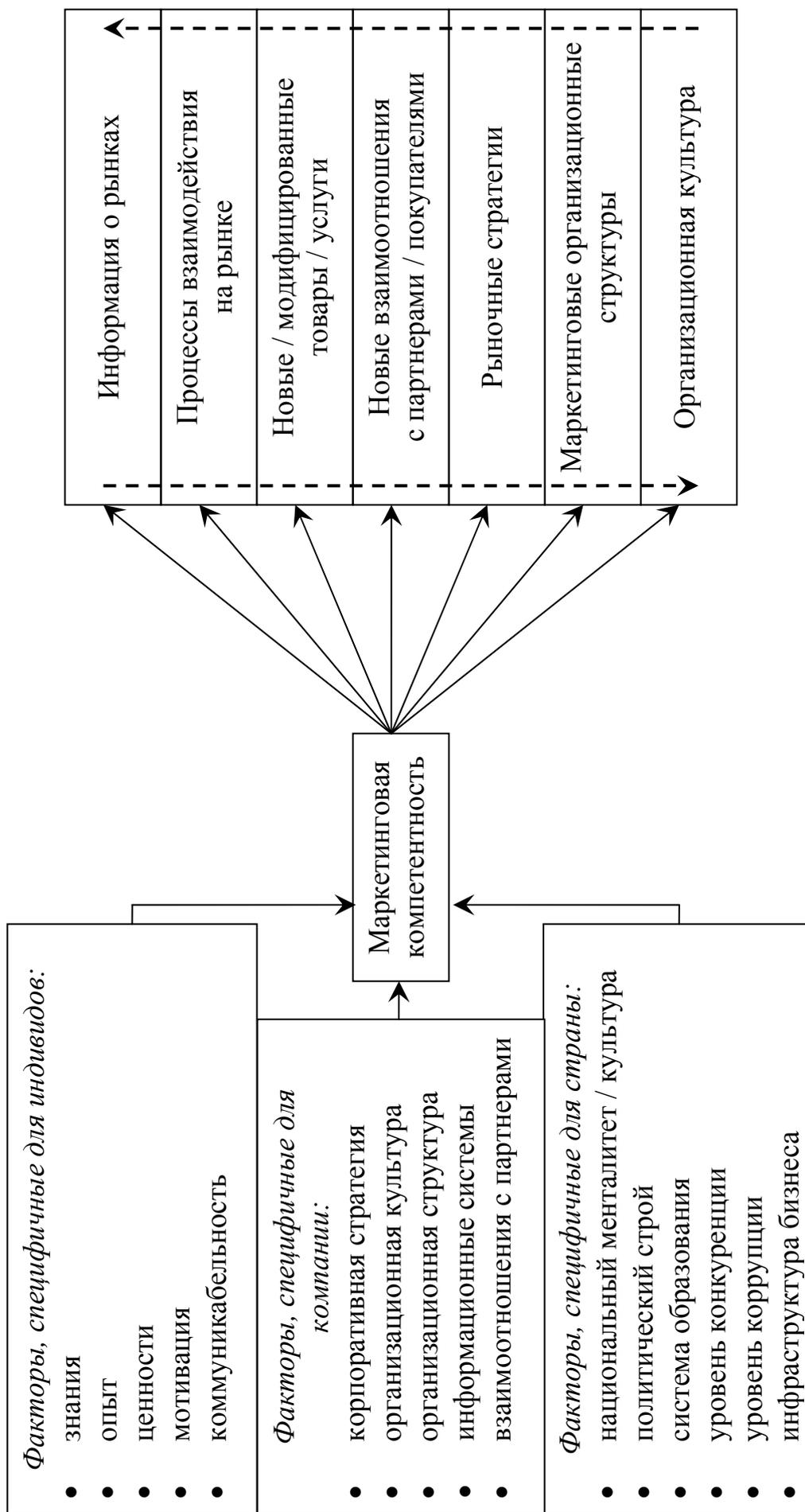
Факторы, обеспечивающие маркетинговую компетентность фирмы, и ее отражение в продуктах, процессах, стратегиях, структуре и культуре показаны на рис. 14.

Факторы маркетинговой компетентности разделены на три группы: характеризующие индивидов, компании и страну, в которой работает компания. Сотрудники компании являются основными носителями маркетинговой компетентности, однако ею обладают и покупатели. Факторы, специфичные для компании, определяют уровень организации взаимодействия между индивидуальными компетентностями внутри и вне компании. Факторы, специфичные для страны, показывают, существуют ли стимулы и возможности для развития маркетинговой компетентности, имеется ли инфраструктура бизнеса, способствующая ее применению, т.е. определяют условия формирования и проявления маркетинговой компетентности.

В краткосрочном периоде маркетинговая компетентность проявляется в способности найти актуальную, достоверную и полную информацию о рынках поставщиков и покупателей. Фирма должна стремиться быстрее конкурентов получать больше знаний о характере своей внешней и внутренней среды, их взаимосвязи. В своей внешней среде фирма должна совершенствовать знания о потребителях, поставщиках, конкурентах, технологиях, экономической обстановке. В рамках своих границ фирма должна стремиться к лучшему пониманию источников своих конкурентных преимуществ.

Однако сама по себе эта информация может и не оказаться ценной для фирмы, если она не будет перенесена на хозяйственные процессы фирмы (в первую очередь, на процессы рыночного взаимодействия) и не будет передана покупателям воплощенной в товарах и услугах. Более того, маркетинговая компетентность позволяет разрабатывать рыночные стратегии, а также создавать и поддерживать обоюдовыгодные взаимоотношения на рынке.

Наконец, в долгосрочном периоде аккумуляция маркетинговой компетентности находит отражение в совершенствовании организационных структур взаимодействия с партнерами, а также в изменении культуры организации. Влияние на культуру может быть двояким: с одной стороны, среди сотрудников могут распространяться сервисное поведение и идеи ориентированности на покупателей. С другой стороны, развитие в организации получит и культура ориентации на знания, их бенчмаркинг, поиск, генерацию и совместное использование.



**Рис. 14. Факторы, обеспечивающие маркетинговую компетентность, и ее роль на предприятии**

### § 3.4. Роль маркетинговой компетентности как метаресурса

Изучение и повышение коллективной маркетинговой компетентности компании может оказать существенное влияние на стратегическое управление ею. Стратегическое управление подразумевает анализ текущих тенденций изменения внешней среды и разработку на основе прогноза будущего ее состояния долгосрочных мероприятий по укреплению сильных сторон компании и нивелированию слабых. Несомненно, этот подход является более активным, чем запоздалая реакция на уже свершившиеся внешние перемены. Все же, он подразумевает постоянную адаптацию – иными словами, признание главенства внешних сил (макросреды) над способностями и поведением компании.

Развитие менеджмента отношений с покупателями, формирование стратегических альянсов между компаниями и создание промышленных сетей служат уменьшению зависимости компании от внешних обстоятельств. Таким образом, истинно активным можно назвать подход, предполагающий ориентацию на уникальные способности (**ключевые компетенции**) компании и создание сети партнеров, ценящих именно эти способности.

Иными словами, компания взамен адаптации к условиям существующего рынка **формирует свой рынок**, на котором она во взаимодействии со стратегическими партнерами модифицирует правила конкуренции и правила обслуживания покупателей. Пример 28 рассказывает о компании, которой удалось открыть новый рынок, а затем распространить свою ключевую компетенцию на существенно отличающуюся сферу деятельности. Благодаря созданию сети взаимоотношений фирма может, опередив конкурирующие сети, создать **бизнес-среду вокруг своей ключевой компетенции**. Например, это может выражаться в продвижении своего стандарта новой техники. Так, благодаря обширной системе стратегических альянсов компания Matsushita смогла в глобальных масштабах продвинуть стандарт VHS, при этом системы, предложенные фирмами-конкурентами Sony и Philips, не смогли завоевать потребительский спрос.

#### **Пример 28**

*Юджин Джозеф родился в 1905 г. в Чикаго, после школы устроился учеником в литейный цех, а затем переехал в Лос-Анджелес с надеждой работать на рекламном рынке и завязал там многочисленные знакомства. Юджин обратил внимание на то, что в голливудских исторических фильмах костюмы действующих лиц были выдержаны в стили-*

стике соответствующей эпохи, а украшения выполнены в современном стиле. Для первых нескольких проектов Юджин лишь рисовал эскизы, а заказы отдавал местным ювелирам. В 1935 году он открыл собственную ювелирную мастерскую, которую чуть позже назвал *Joseff of Hollywood*. Главным принципом работы стало соответствие изделий духу эпохи, которую они должны были представлять.

Через несколько лет изделия от Юджина Джозефа появлялись в огромном количестве американских кинокартин. Кинозвезды заказывали его украшения и для личной шкатулки и брали напрокат для светских раутов.

Жена Юджина Джоан Касл, работавшая вместе с ним, предложила не ограничивать рынок сбыта голливудскими студиями и кинозвездами, а развивать розничную ювелирную продажу. В те времена влияние фильмов на американских зрителей было безграничным. Копии кольца, брошей и экзотических амулетов из исторических фильмов выглядели одновременно аутентично и достаточно стильно, чтобы женщины захотели носить их в обычной жизни. Розничная линия бижутерии *Joseff of Hollywood* поступала в 500 дорогих универмагов по всей стране.

С началом Второй мировой войны Джозеф увидел новые возможности в области, казалось бы, далекой от ювелирного дела. Литейная мастерская компании начала производить запчасти для американской военной авиатехники. Это тоже оказалось чрезвычайно прибыльным. К концу 1960-х годов в компании придумали слоган «От украшений к джетам» и почти полностью переключились на авиапродукцию, начав выпускать запчасти для транспортника C-17 и истребителя F-18.

*Источник: Коппола А. Ювелир, его жена, ее бизнес // Компания. – 2011. – № 23.*

Компанию, формирующую новые рынки, разрабатывающую новые технологии потребления, создающую вокруг себя сеть единомышленников, можно назвать разработчиком **высоких гуманитарных технологий (*high humanities, high hume*)** коммуникаций и формирования сознания, которые и обеспечивают лидерство в современной экономике. По мнению М. Деягина [34], в настоящее время можно наблюдать развитие рынка **технологий, определяющих общественное сознание**, получение конкурентных преимуществ на котором зиждется на сочетании технологического и интеллектуального лидерства. Адаптация сознания к формам информационного воздействия на него вызывает необходимость постоянного обновления этих форм. Соответственно, копирование уже ис-

пользуемых высоких гуманитарных технологий неэффективно; компетентность фирмы должна проявляться в генерации новых знаний и новых идей по удовлетворению существующих и потенциальных потребностей партнеров.

Проблема технологий high hume заключается в том, что они оказывают влияние не только на объект воздействия, но и на субъект, применяющий их, поощряя постепенно отказываться от решения реальных задач и заменять его информационным воздействием на сознание. Поэтому для фирмы, внедряющей инновационные формы обслуживания потребителей, исключительно важно сохранять близость к реалиям рынка и потребностям ключевых партнеров, чтобы надолго сохранить их лояльность.

Вместе с тем, заключение соглашений о стратегических альянсах, формирование стабильных взаимоотношений продавцов и покупателей не означают прекращения конкуренции. Скорее, вновь проявляются обоснования общего корня английских слов «*compete*» (конкурировать) и «*competency*» (компетентность), образованных от латинского «*compete*» – добиваюсь, соответствую, подхожу. Фирма обладает компетентностью, если ее знания позволяют ей поставлять ценность покупателям, что обеспечивает ей конкурентоспособность.

Проблема конкуренции приобретает новые формы, а именно:

- конкуренция между сетями взаимоотношений или стратегическими альянсами;
- конкуренция внутри альянсов за прибыль и знания, генерируемые альянсом.

Именно знания и их трансфер являются важнейшим фактором, определяющим асимметрию власти в рамках рыночных взаимоотношений компаний или стратегических альянсов. В процессе совместной работы распределение знаний может существенно измениться за счет овладения техническим ноу-хау партнера, переманивания ключевых кадров и завязывания отношений со сбытовой сетью или цепочкой поставок партнера. Потеряв контроль над информационными потоками, позволив партнеру овладеть той же ключевой компетенцией, не приобретя ничего взамен, компания попадает в зависимое положение. В таком случае взаимоотношения могут просуществовать долгое время, однако их длительность будет свидетельствовать только о полной зависимости одного партнера от другого.

В связи с этим стратегическое управление компанией должно решить двоякую задачу: максимально расширить собственные знания и ограничить доступ партнера к собственной ключевой компетенции. Компании конкурируют не только за прибыль, но и за знания.

Выстраивание долгосрочных устойчивых взаимоотношений с партнерами, соответствующее идеологии формирования собственной бизнес-среды, подразумевает выполнение следующих этапов:

- выявление базовых потребностей партнеров, не зависящих от моды или ситуации;
- идентификация уникальных ресурсов, ярко проявляющихся способностей (ключевых компетенций), которые соответствуют удовлетворению этих базовых потребностей;
- совершенствование и усиление уникальных способностей компании;
- развитие коммуникаций с основными партнерами.

Разумеется, не следует отрицать необходимость адаптации к условиям внешней среды, в первую очередь – к запросам важнейших партнеров. Важно, чтобы при этом не терялась миссия, закладывавшаяся при создании компании, и не прекращалась работа по развитию уникальных способностей компании, пусть даже иногда в ущерб краткосрочной выгоде. Необходимость адаптироваться отчасти будет зависеть от признания уникальных качеств компании субъектами ее маркетинговой системы: потребность в адаптации тем меньше, чем больше партнеров признают особые способности компании. Еще раз подчеркнем, что наличие уникальных ресурсов или способностей влияет на *распределение власти во взаимоотношениях* с партнерами.

В основе ценности, значимой в глазах партнеров и покупателей, лежит ключевая компетенция предприятия. Однако она может проявиться только в благоприятных обстоятельствах, когда сформированы эффективные взаимоотношения с партнерами и привлечены соответствующие покупатели. Таким образом, необходим особый тип знаний, служащий проявлению и организации ключевой компетенции предприятия, своеобразные «знания о знаниях» (*метазнания*). Ключевым элементом *метаресурса* должна являться маркетинговая компетентность топ-менеджмента и отдела маркетинга, которая, как показано в § 3.2, служит поиску соответствия между возможностями компании по созданию предложения и рыночным спросом.

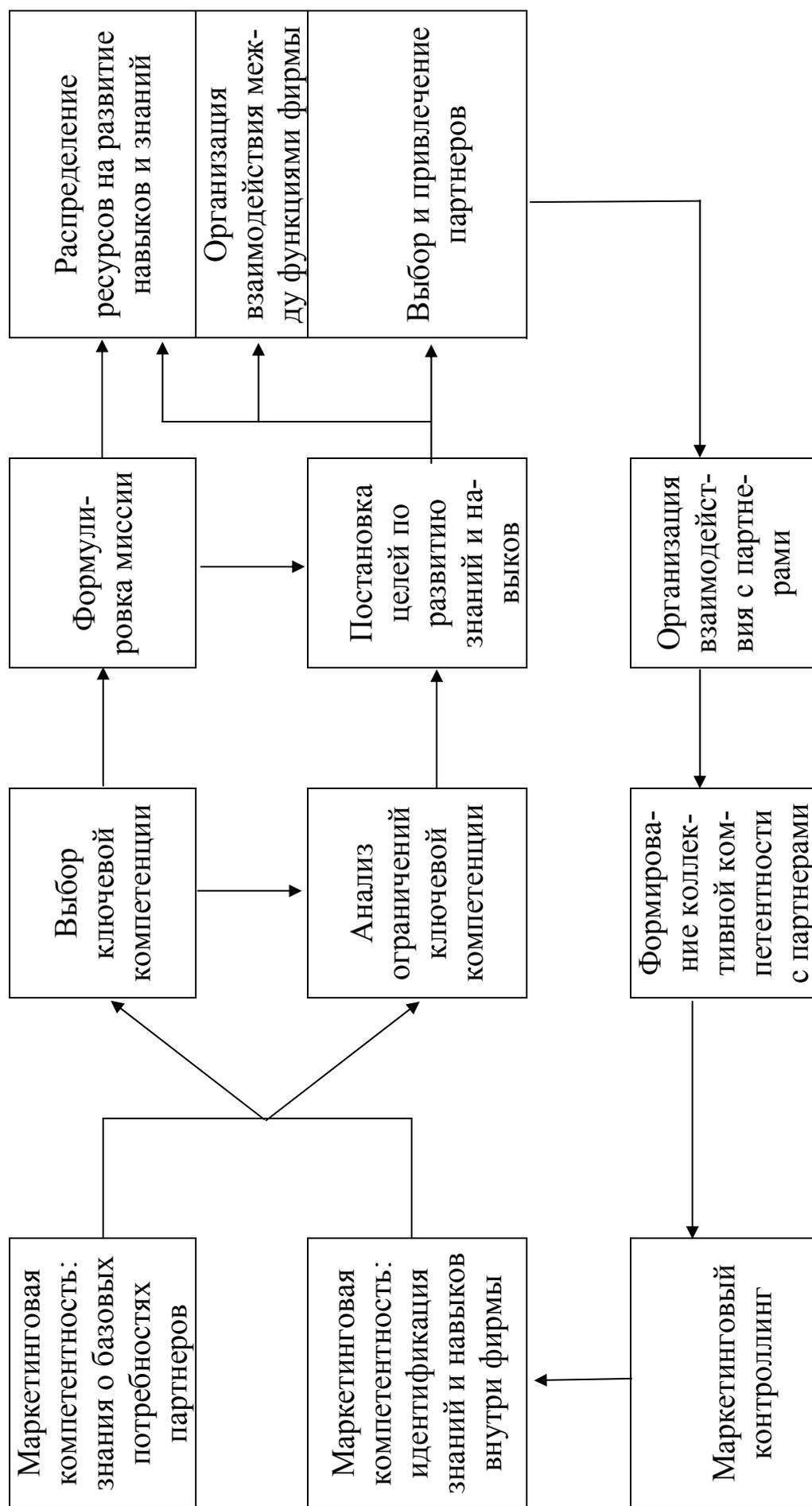
*Метаресурс* – это ресурс особого рода, «ресурс-посредник», обеспечивающий взаимокоординацию прочих видов ресурсов, определение их приоритетности, их проявление в отличительных преимуществах на рынке и целевое использование для обеспечения конкурентоспособности. Мета- (от греч. meta – «между, после, через») – часть сложных слов, означающая промежуточность, следование за чем-либо, переход к чему-либо другому.

Метаресурс обеспечивает адаптацию фирмы к динамичным условиям рынка, гарантируя изменчивость состава ресурсов, использование новых комбинаций ресурсов, привлечение новых ресурсов и замещение ими старых, использование которых больше не добавляет ценности товару / услуге в глазах покупателей. По словам Т. Йеннера [42], «*метаресурс позволяет трансформировать потенциал успеха в стратегические факторы успеха*». За счет наличия метаресурса фирма нацеливается на исполнение новых функций по формированию и удовлетворению новых потребностей, для чего требуются изменения в ее структуре и содержании ее ресурсной базы.

**Маркетинговая компетентность является основой для проявления ключевых компетенций.** Ее наличие подразумевает умение использовать знания и навыки сотрудников на благо партнеров (покупателей), стремление к обогащению фирмы новыми знаниями и способность организовать процессы обучения внутри фирмы. Маркетинговая компетентность позволяет развивать рыночные взаимоотношения, при управлении которыми, в отличие от отдельной компании, невозможно полагаться на административно-бюрократические механизмы руководства. Маркетинговая компетентность означает способность создавать и изменять **правила обслуживания** покупателей и **стандарты потребления**, что и является источником современной рыночной власти.

Рис. 15 иллюстрирует маркетинговый подход к выявлению ключевой компетенции и выстраиванию вокруг нее как фирмы, так и сети ее рыночных взаимоотношений. Выбор ключевой компетенции производится на основе анализа и сопоставления базовых, долговременных потребностей покупателей, а также распределения знаний и навыков среди работников и подразделений фирмы. Ключевая компетенция определяет долговременную миссию, смысл существования фирмы.

Одновременно выявляются существующие ограничения для эффективного применения уникальных ресурсов фирмы: отсутствие определенных компонентов или условий, фильтры при движении информации внутри организации или при коммуникации с партнерами. Выявление этих ограничений позволяет установить корпоративные цели по развитию компетенции с последующим разбиением на соответствующие цели функциональных подразделений.



**Рис. 15. Роль маркетинговых метазнаний в формировании и развитии рыночных взаимоотношений**

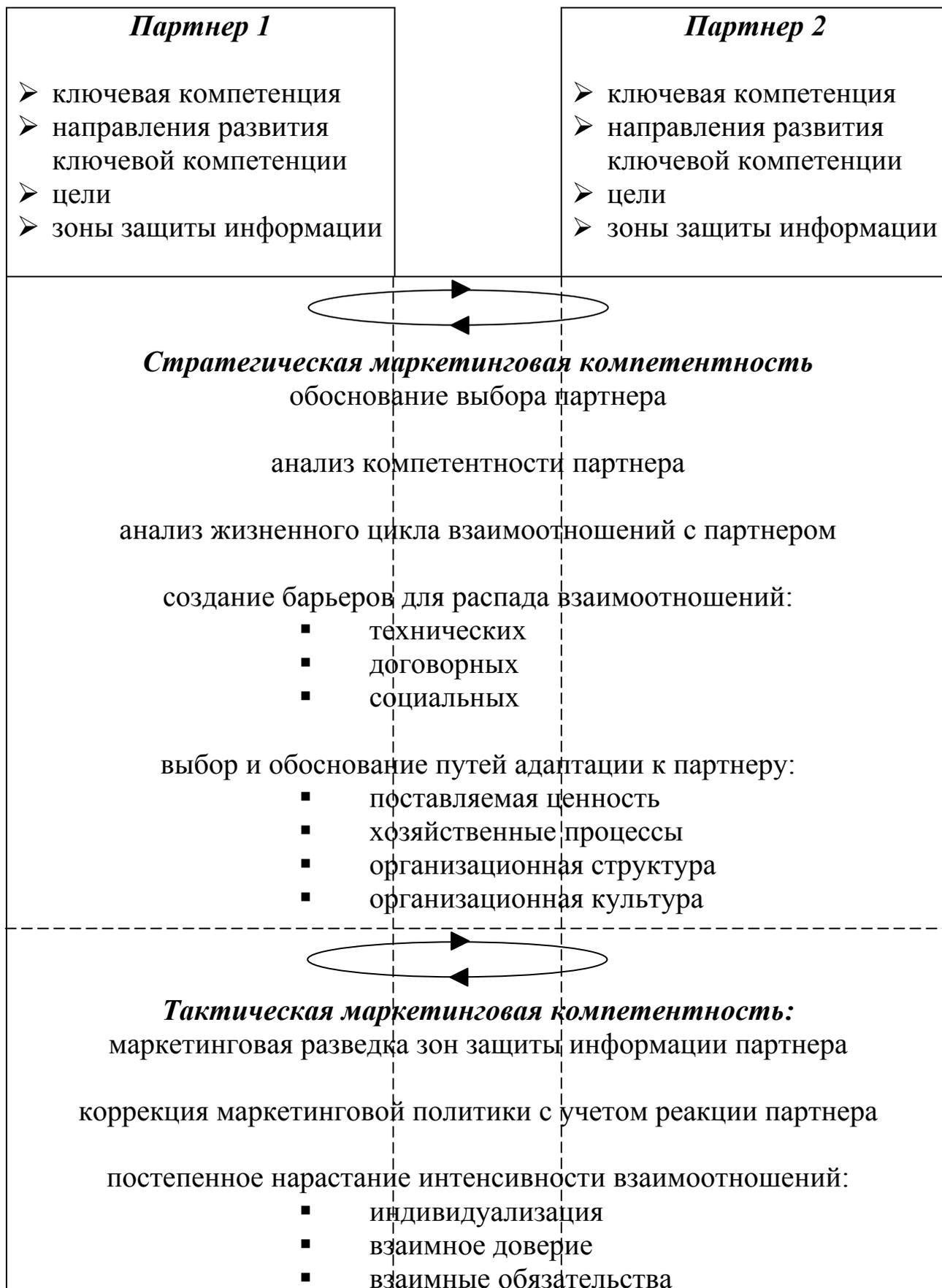
Реализация этих целей в краткосрочном периоде означает распределение и освоение ресурсов на развитие знаний и навыков внутри подразделений; в долгосрочном периоде – совершенствование организационных структур с особым вниманием к организации взаимодействия между подразделениями и с внешними партнерами. Все эти процессы должны находиться под постоянным контролем маркетингового подразделения.

Параллельно с совершенствованием ключевой компетенции развиваются и устойчивые связи с основными партнерами, что, в свою очередь, приносит новые знания. И в этом процессе определяющую роль играет маркетинговая компетентность. Еще раз отметим (§ 3.2), что носителями маркетинговой компетентности являются как специалисты отдела маркетинга, так и «маркетологи по совместительству» – сотрудники других отделов, контактирующие с покупателями.

Поясним роль стратегической и тактической маркетинговой компетентности в организации взаимодействия между партнерами на рынке (рис. 16).

Высокий уровень стратегической маркетинговой компетентности обеспечивает проведение анализа компетентности партнера и жизненного цикла взаимоотношений с ним. Стратегическая маркетинговая компетентность служит планированию и разработке мероприятий по адаптации к партнеру, включая изменения в организационной культуре и структуре, без гармонизации которых невозможен эффективный обмен знаниями между партнерами. Таким образом, адаптация одновременно обеспечивает снижение транзакционных издержек, повышает привлекательность фирмы в глазах партнера и создает основу для обмена знаниями. Тесно связанным с этим направлением является также создание барьеров для отказа партнера от сотрудничества. Наконец, немаловажным является и планирование мероприятий внутреннего маркетинга, призванных объяснить целесообразность кооперации и формирования коллективной компетентности с выбранным партнером.

Тактическая маркетинговая компетентность обеспечивает управление текущим взаимодействием с партнером. На этом уровне решаются не проблемы формирования и укрепления взаимоотношений, носящие инвестиционный характер, а вопросы оперативной реакции на действия партнера. При высоком уровне тактической маркетинговой компетентности индивидуализация во взаимоотношениях нарастает постепенно, чтобы стабильно обеспечивать положительную разницу между ожиданиями партнера и фактическими результатами сотрудничества с ним.



**Рис. 16. Информационное взаимодействие партнеров с учетом маркетинговой компетентности**

## Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Чем отличаются информация, данные и знания? Что нужно для превращения данных в информацию, а информации в знания?
2. В чем специфика знаний как объекта управления?
3. Могут ли быть «лишние» знания, которые мешают работе организации?
4. Что понимается под явными и неявными знаниями?
5. Наличие каких знаний более выгодно для организации – явных или неявных? Следует ли организации стремиться изменить их доли? До какого предела?
6. Что такое компетентность? Маркетинговая компетентность?
7. Как вы понимаете такой аспект компетентности, как передача новых знаний? Обязателен ли он применительно к маркетинговой деятельности? Приведите примеры.
8. Из каких компонентов складывается индивидуальная маркетинговая компетентность?
9. Из каких компонентов состоит коллективная маркетинговая компетентность?
10. Какой комплекс условий наиболее благоприятен для развития индивидуальной маркетинговой компетентности? Коллективной маркетинговой компетентности? В чем совпадают и разнятся эти условия?
11. Как вы понимаете роль лидеров (формальных и неформальных) в формировании коллективной компетентности? Почему коллективная компетентность определяется лидирующей, а не усредненной или посредственной индивидуальной компетентностью? Всегда ли это так?
12. Как рост маркетинговой компетентности отражается на организационной структуре предприятия? На корпоративной культуре?
13. Каковы внешние источники развития маркетинговой компетентности компании?
14. Как вы понимаете роль маркетинговой компетентности как метаресурса в деятельности фирмы на рынке?
15. На какие функции фирмы более всего влияют решения в сфере маркетинга? Какие бизнес-процессы фирмы могут ограничивать число альтернатив при принятии маркетинговых решений? Понимание каких функций фирмы с этой точки зрения наиболее важно для маркетолога?
16. Что еще, кроме маркетинговой компетентности, можно было бы считать метаресурсом на предприятии? Для ответа на этот вопрос можно воспользоваться примером 28.

---

## ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ФИРМЫ

### § 4.1. Типичные трудности процесса формирования и распространения маркетинговой компетентности

Компетентность фирмы, как было показано в главе 3, обеспечивает ей долгосрочные конкурентные преимущества. Однако в управленческой теории и практике долгое время чрезмерное внимание уделялось вопросам *реструктуризации* и перестройки хозяйственных процессов, «сжатия» (разукрупнения) фирм и сокращения штатов с целью экономии издержек. Некоторые западные фирмы, следуя движению за уменьшение размеров предприятий, глубоко затронули свою корпоративную культуру. Они лишились многих лидеров, поставили под сомнение основные ценности и потеряли знания и опыт ключевых сотрудников. Тем самым была утрачена базовая компетентность, являющаяся основой конкурентных преимуществ. Подобные реорганизации зачастую приводили к понижению морального состояния персонала и ориентации на решение проблем покупателя.

Аналогичным образом и многие российские промышленные предприятия, вынужденные в кризисные 90-е годы в несколько раз сократить численность персонала, в настоящее время не справляются с комплексными заказами, требующими высокой технической компетентности.

Во время финансового кризиса 2008 года эта тенденция проявилась снова, причем как в России, так и за рубежом. В этот период компании старались снизить все виды затрат, перестать финансировать новые разработки, не инвестировать в новые направления, сократить штат и избавиться от всего, что не относится к специализации компании. О путях экономии, ее преимуществах и последствиях говорится в примере 29.

Отчасти идеи реструктуризации и реинжиниринга означали возврат к тейлоризму, ставящему во главу угла эффективность каждой операции и бизнес-процесса в целом и уделявшему меньше внимания взаимодействию индивидуального знания сотрудников. Для такого предприятия характерна жесткая функциональная иерархия, когда верхний уровень, руководство, обладает всей полнотой власти, а нижний уровень, исполнитель, лишен возможности принятия решений.

## Пример 29

Компания Sony в декабре 2008 года объявила о намерении сократить расходы на \$2,6 млрд: закрыть несколько заводов и сократить 16 тысяч рабочих, а также на время воздержаться от новых инвестиций в основной бизнес – производство бытовой электроники. В частности, замораживалось строительство завода жидкокристаллических телевизоров в Словакии.

Такой же была стратегия Sony и во время спада начала 2000-х. Тогда эта крупнейшая корпорация Японии за два года на 11% сократила число своих сотрудников, на 12% урезала бюджет на НИОКР и на 23% – капитальные затраты, благодаря чему рентабельность Sony выросла с 8% 1999 года до 12% в 2002 году. Но при этом резко замедлился темп роста продаж: если средний показатель за три года, предшествовавших спаду, был равен 11%, то за три последующие – лишь 1%.

С тех пор Sony активно финансирует разработку новинок: устройств для чтения электронных книг, игровых приставок и телевизоров на органических светодиодах, но на каждом направлении ее опережают Amazon, Microsoft, Nintendo и Samsung.

В целом, судя по результатам исследования, целью которого было выявить стратегии компаний в ситуации экономического кризиса и определить их эффективность, больше всего шансов оказаться в посткризисный период среди лучших у компаний, считающих своим приоритетом повышение операционной эффективности при более высоких, чем у конкурентов, тратах на маркетинг, исследования и разработки, а также на приобретение новых активов. В процессе исследования изучались данные о работе корпораций за время трех мировых рецессий: 1980–1982, 1990–1991 и 2000–2002 годы. Была собрана информация о финансовых результатах 4700 компаний, представленных в базе данных Standard & Poor's Compustat, за три года до каждого кризиса, за три года после их окончания и за время самих рецессий. Предметом анализа было распределение ресурсов компаний в промежутке между докризисным и кризисным периодами по таким направлениям, как численность персонала, стоимость реализованной продукции, затраты на НИОКР, общие и административные расходы, капитальные затраты, основные фонды предприятия.

Источник: Гулати Р., Нория Н., Вольгецоген Ф. Кто преуспевает после кризиса // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Июнь-июль.

Реструктуризация в большинстве случаев подразумевает массовые сокращения сотрудников, в том числе высококомпетентных, что создает опасность снижения уровня компетентности фирмы. Уволенные из фирмы сотрудники могли играть важную роль в обслуживании покупателей,

и следствием их ухода являются падение качества услуг, уход части покупателей и даже формирование конкурирующей фирмы. Такие просчеты происходят по той причине, что в настоящее время большинство фирм не имеют ясного понимания того, какая компетентность обеспечивает им устойчивое положение на рынке, как она распределена внутри фирмы и на стыках с окружающей средой.

В поиске соответствия между возможностями фирмы и потребностями рынка наиболее важную роль играет маркетинговая компетентность фирмы. Остановимся на *практических проблемах*, связанных с управлением маркетинговой компетентностью, с которыми сталкиваются предприятия.

В частности, фирмы, обладающие значительным штатом торговых агентов, отмечали, что передача обслуживаемой территории другому агенту часто влечет за собой снижение объема сбыта некоторым покупателям, хотя новому сотруднику передавались маршруты и базы данных по покупателям. Все же, часть опыта (некодифицируемого знания) не могла быть передана. Если при этом уволившийся сотрудник переходит к конкурентам, это, в конечном итоге, может обернуться значительными убытками для компании (пример 30).

Зачастую в рамках подразделений существует и проблема передачи опыта молодым сотрудникам. Опасаясь конкуренции со стороны новых кадров, опытные сотрудники обеспечивают свою незаменимость, не давая новичкам участвовать в формировании коллективного знания. Точно так же новые программные продукты или технические средства поддержки маркетинговой деятельности могут быть освоены лишь отдельными сотрудниками и не получить распространения во всем маркетинговом подразделении.

С другой стороны, консервативность организационной культуры может ограничивать применение современных знаний, полученных в результате обучения. Таким образом, это знание не становится ни коллективной, ни индивидуальной компетентностью.

### **Пример 30**

*В марте 1959 года на международной ярмарке игрушек в Нью-Йорке производителем игрушек Mattel была впервые представлена Барби – принципиально новая для своего времени кукла в виде взрослой женщины. К 2000-м годам Барби, изначально предназначавшаяся для девочек от 9 до 12 лет, постепенно перешла в «младшую группу»: ею стали интересоваться малышки от 3 до 6 лет. Новая звезда кукольных отделов взошла в 2001 году, когда небольшая фирма MGA Entertainment (Micro Games of America) представила линию кукол Братц. Bratz – бренд модно одетых кукол с крупными головами, увеличенными глазами и надутыми губами. Куклы Братц отличаются от Барби и характером, представляя собой самостоятельных и независимых от мужчин особ и отвечая но-*

вому женскому идеалу. За первые пять лет MGA продала 125 млн кукол по всему миру. В 2005 г объемы реализации Барби в США упали на 30%, что не в последнюю очередь связывали с успехом конкурентки.

В 2004 г Mattel подала в суд иск против создателя Братц дизайнера Картера Брайанта, обвинив его в том, что тот продал MGA разработки Братц, созданные им во время работы на Mattel, а следовательно, являющиеся собственностью компании. В 2005 г MGA, в свою очередь, подала в суд на Mattel, обвиняя конкурента в «серийном подражании» продуктам MGA.

В 2008 г суд признал за Mattel права на бренд Братц и обязал MGA Entertainment выплатить ей \$ 100 млн. Также вышло судебное предписание о необходимости изъятия из продажи всех товаров MGA под маркой Bratz и передаче их Mattel, возмещении проигравшей стороной убытков ритейлерам и уничтожении всех маркетинговых материалов. Апелляционный суд аннулировал прежнее постановление, признав, что передача Mattel линии Bratz была бы несправедливой, поскольку бренд создан «по большей части» компанией MGA.

Новый процесс за права на Bratz между Mattel и MGA начался в январе 2011 года. Адвокатам MGA удалось доказать, что Mattel в течение семи лет засылала своих агентов на выставки и конференции и присвоила 114 бизнес-секретов конкурента. В апреле 2011 года суд присяжных обязал Mattel выплатить оппоненту \$88,4 млн в качестве компенсации убытков.

Симпатии общественности в этом деле были на стороне MGA: Mattel упустила ценный кадр. Если бы «побочное» творчество сотрудников было востребовано Mattel, сосредоточенной на одном продукте, тем бы не пришлось искать альтернативы на стороне.

MGA потратила за время противостояния \$ 150 млн на юридическое сопровождение и вынуждена была сократить 300 сотрудников.

*Источник: Коппола А. Битва кукол // Компания. – 2011. – № 21.*

Еще одной распространенной проблемой является возможное несоответствие полномочий принятия решений и центров сосредоточения маркетинговой компетентности (хотя одно из значений однокоренного слова «компетенция» означает именно право принятия решений). Например, специалисту, отвечающему за обслуживание сегмента рынка, может диктоваться ценовая или рекламная политика, не совпадающая с его предположениями о реакции целевого рынка. Аналогичным образом специалисты отдела маркетинга могут не прислушиваться к мнению «маркетологов по совместительству», воспринимающих непосредственные сигналы рынка, тем самым не обогащая свое коллективное знание. Пример 31 рассказывает о трудностях выстраивания организационной структуры, которая позволила бы наиболее эффективно вести маркетинговые коммуникации.

### **Пример 31**

*Результаты первых месяцев работы компании, вышедшей на рынок образовательных услуг, были далеки от спрогнозированных. Руководители компании посчитали, что виной всему неправильная структура отдела продаж и система мотивации менеджеров. До реорганизации отдела продаж группа телемаркетинга выполняла черновую работу: операторы осуществляли поиск клиентов, передавая координаты уже заинтересованных в сотрудничестве компаний менеджерам, которые окончательно выявляли запрос на обучение, договаривались об условиях и заключали контракт. Руководителям компании передавались «горячие» контакты с крупными VIP-клиентами. На менеджеров по продажам были также возложены такие функции, как выяснение потребностей и круга интересов клиентов, сбор информации о конкурентах, корректировка коммерческих предложений, формирование рекламной политики компании по своему направлению, анкетирование и получение отзывов. В результате реорганизации была упразднена группа телемаркетинга, занимавшаяся «холодными» звонками, а менеджеры по продажам были закреплены за различными отраслями, в которых работали потенциальные клиенты. По результатам работы за квартал выяснилось, что объем продаж ощутимо сократился по отношению к предыдущему периоду.*

*После ликвидации группы телемаркетинга руководство компании взяло на себя функции по определению конечных цен на предоставляемые услуги, тем самым лишив менеджеров одного из самых распространенных инструментов влияния на результат переговоров. Не имея возможности влиять на стоимость, они осознали снижение фиксированной части оплаты своего труда при увеличении исполняемых обязанностей, не увидев никакого дополнительного стимула в проценте от продаж. Основной ошибкой руководителей компании в данном случае явилась неправильная диагностика причины невыполнения спрогнозированных показателей. Специфика оказания услуг в сфере бизнес-образования состоит в продолжительном процессе продажи. Получая уже «горячие» контакты, руководители не могли оценить загрузку сотрудников отдела продаж.*

*Решением стало возобновление работы группы телемаркетинга, но уже с новой системой мотивации – «оклад + премия» – за перевыполнение плана по количеству результативных звонков. В компании была сформирована группа маркетинга, которая стала выполнять функции анализа рынка и формирования рекламной политики. Вся остальная деятельность, включая подбор тренеров-преподавателей и заключение контракта, отошла к менеджерам по продажам.*

*Источник: Гришина Н., Имас М. Структура отдела продаж // Sales Business. – 2004. – № 5.*

Другой разновидностью этой проблемы является возможность, появляющаяся у сотрудника, который обладает значительной индивидуальной компетентностью, незаметно для других проводит собственную политику ради реализации своих идей или поднятия собственного престижа в организации и вне ее. В частности, такой сотрудник может истолковывать стратегии деловых партнеров и конкурентов или позицию своего предприятия, преследуя личные цели. О других вариантах этой ситуации рассказывается в примерах 32 и 33.

### **Пример 32**

*В конце 2005 года сразу несколько брокерских компаний получили спамерскую рассылку с предложением приобрести за 50 тысяч долларов клиентскую базу инвестиционного холдинга «Финам». На краденые данные конкуренты не польстились, а о предложении сообщили в «Финам». Злоумышленником оказался бывший сотрудник ростовского представительства «Финама».*

*Источник: Гордиенко Ю. Игры в бисер // Секрет фирмы. – 2007. – № 9.*

### **Пример 33**

*Когда московская сеть уличных кафе «Крошка-Картошка» начала выходить в регионы, создавая совместные предприятия и продавая франшизу, ее владельцы даже не предполагали, что вырастят себе конкурентов. Небольшой объем первоначальных инвестиций и достаточно быстрый срок окупаемости со временем привлекли к бизнесу «Крошки-Картошки» многочисленных партнеров не только в Москве, но и в регионах. Однако технология производства печеного картофеля с начинками не может быть запатентована, поскольку это блюдо широко распространено в разных странах мира.*

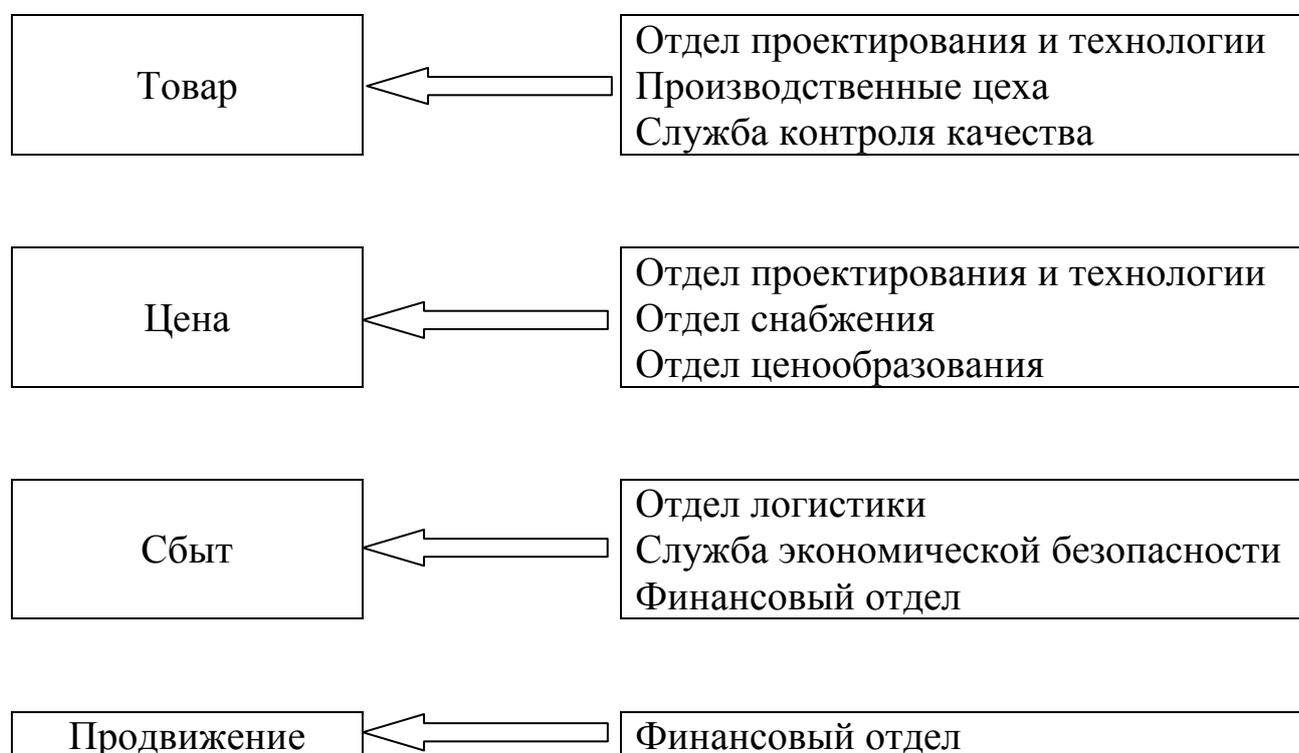
*В Санкт-Петербурге «Крошка-Картошка» в 2003 году создала совместное предприятие с компанией «Нева-Сэт», которая открыла в городе два автофургона и одно стационарное кафе. Петербургскому партнеру была предоставлена значительная доля самостоятельности в принятии решений и расходовании средств. Когда осенью 2004 года московская компания решила провести проверку ведения бухгалтерского учета, петербургские партнеры заменили на автобусах и кафе вывески на «Чудо-картошку». При этом новая вывеска оказалась стилистически схожей с вывеской «Крошки-Картошки», да и все остальное – цветовая гамма, оформление витрин и меню, расстановка оборудова-*

ния – полностью совпадало. По словам владельцев сети, убытки «Крошки-Картошки» составили около \$150 тыс.

Источник: Коваленко В., Крюков Д. Последняя битва за розницу // Секрет фирмы. – 2006. - № 25.

В целом, значительная неэффективность проистекает из фрагментации знаний на предприятии. Маркетинговая компетентность служит обеспечению соответствия между возможностями фирмы и потребностями рынка и сосредоточена в основном в отделе маркетинга фирмы. Вместе с тем, например, проектно-конструкторский отдел, разрабатывающий новые товары, и отдел АСУ, занимающийся структурированием и поддержкой информационной базы, вносят значительный вклад в формирование маркетинговой компетентности. Рис. 17 иллюстрирует **фрагментацию маркетинговой компетентности** на примере взаимодействия отдела маркетинга и других служб предприятия при оперировании инструментами модели 4Р.

Маркетинговый  
инструментарий



**Рис. 17. Участие «маркетологов по совместительству» в планировании и реализации маркетинговой политики**

Все перечисленные проблемы связаны с той особенностью сотрудников, обладающих компетентностью, на которую обратил внимание еще П. Друкер [109]. А именно, такой сотрудник от всех остальных участников трудового процесса отличается тем, что сам владеет собственными «средствами производства»: принадлежащими ему интеллектом, памятью, знаниями, инициативой. Соответственно, возникают взаимоотношения, получившие в неоинституциональной экономической теории название «принципал-агент», при которых агент имеет возможность воспользоваться асимметрией информации и следовать оппортунистической линии поведения. Фирма же заинтересована в том, чтобы отчуждать индивидуальные знания и превращать их в явные, коллективные, зафиксированные и перенесенные на те или иные типы носителей. Поскольку увольнение сотрудника из фирмы влечет за собой потерю его индивидуальных знаний, фирма заинтересована также в «привязывании» наиболее компетентных сотрудников.

#### **§ 4.2. Анализ отклонений факторов, формирующих маркетинговую компетентность**

Процесс формирования маркетинговой компетентности и причины несоответствия компетентности маркетингового персонала требованиям рынка можно изучать с помощью *анализа отклонений* (рис. 18). На рис. 18 отклонения обозначены как  $\Delta_i$ .

**Отклонение** (англ. gap, нем. lücke – пробел, интервал, разрыв, расхождение, отставание) – разница между фактически достигнутой и целевой, плановой величиной показателя.

Анализ отклонений использовался в модели PZB [115, 118] для исследования причин несоответствия между ожидаемым потребителями и предоставляемым фирмой качеством услуги. Также анализ отклонений (встречается также калька с английского языка «гэп-анализ») используется при исследовании конкурентных преимуществ: в данном случае исследуется разрыв между затратами на воплощение потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов.

Метод анализа отклонений также может быть использован для исследования процесса формирования маркетинговой компетентности для того, чтобы выявить в нем источники неэффективности и предложить пути совершенствования этого процесса. Неспособность выявить и сузить отклонения основных факторов, формирующих маркетинговую

компетентность фирмы, приводит к неэффективному расходованию маркетингового бюджета и невозможности достичь желаемой позиции на рынке.

Могут рассматриваться как положительные, так и отрицательные отклонения. Отрицательное отклонение (актуальное состояние не достигает желаемого) означает в данном контексте потерю части ценной информации. Положительное отклонение (показатели актуального состояния превышают желаемые, запланированные) ведет к расходованию ограниченных ресурсов фирмы на создание не востребовавшейся рынком компетентности. Следовательно, в процессе формирования маркетинговой компетентности необходимо стремиться к минимизации и тех, и других отклонений.

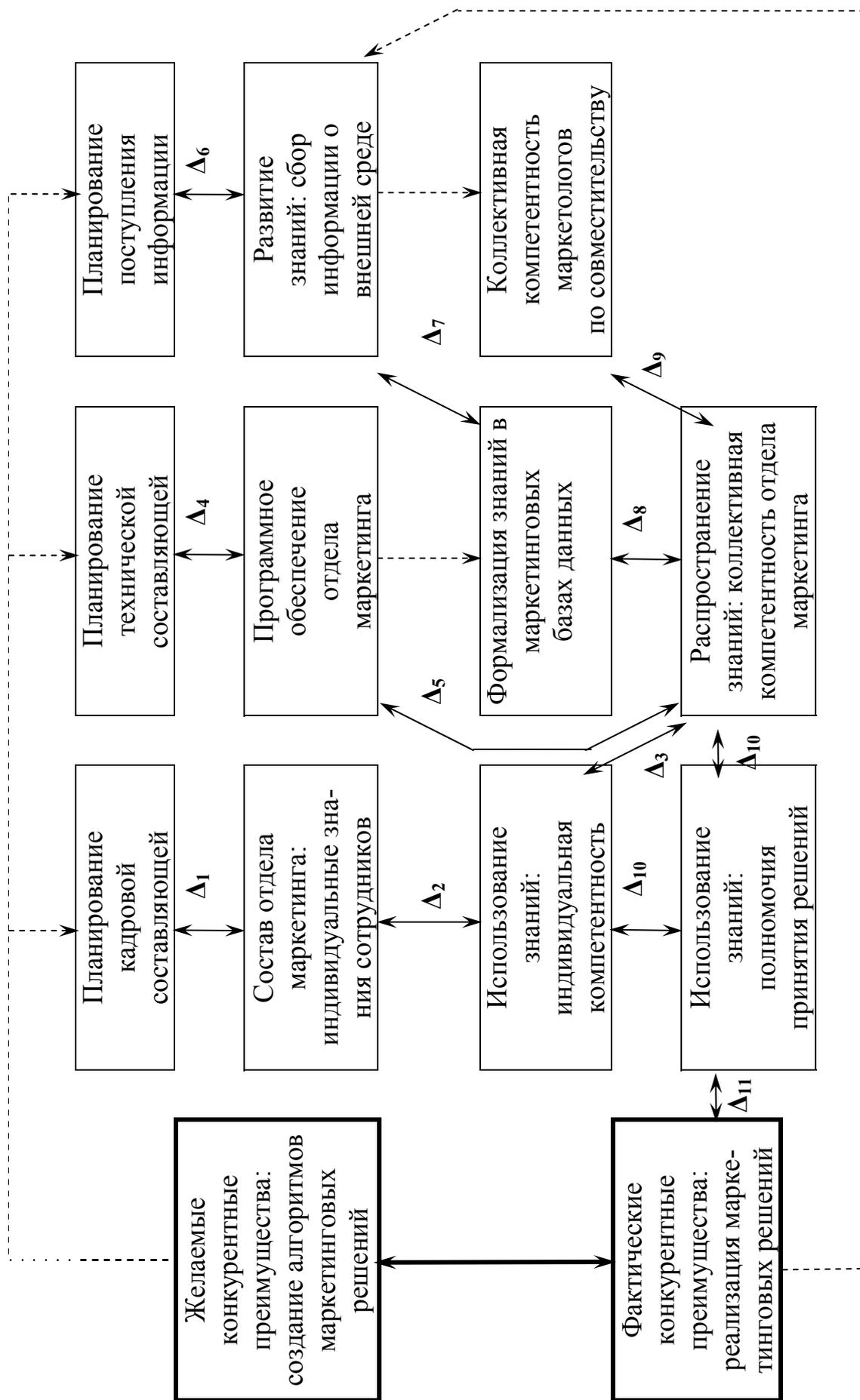
Отклонения обозначены пронумерованными стрелками. Разница между фактическими и желаемыми конкурентными преимуществами – это результирующее отклонение, являющееся следствием всех прочих обозначенных отклонений. Оно проявляется в том, что уровень прибыльности или доля рынка фирмы не достигают запланированных показателей, что идет большой отток покупателей и незначительны успехи в формировании лояльности партнеров, что фирма запаздывает с выходом на новые рынки или что уровень инновационности ее товаров отстает от конкурирующих предложений.

Отклонения можно разделить на стратегические и тактические (табл. 10). Таким образом, анализ отклонений может использоваться на этапах как стратегического, так и тактического контроля процесса формирования маркетинговой компетентности.

На рис. 18 также обозначена практическая реализация маркетинговой компетентности, а именно принятие решений, влияющих на рыночную позицию фирмы. Положение фирмы определяется не столько количеством накопленной ею информации, сколько полнотой и оперативностью ее использования.

Пунктирными стрелками на рисунке обозначены обратные связи:

- фактическая рыночная позиция фирмы, ее конкурентные преимущества должны определяться в ходе сбора маркетинговой информации о внутренней и внешней среде фирмы. Эти сигналы рынка непосредственно улавливаются маркетологами по совместительству;
- желаемые финансовые результаты и конкурентные преимущества, задаваемые руководством или владельцами фирмы в корпоративном стратегическом плане, находят отражение в структуре и функциях маркетингового отдела.



**Рис. 18. Модель анализа отклонений ( $\Delta_i, i = 1, 2...11$ ) основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность**

Пример 34 рассказывает об отклонениях в процессе формирования маркетинговой компетентности, характерных для российских предприятий. Пример 35 иллюстрирует взаимосвязь между уровнем развития маркетинговой компетентности и рыночными результатами деятельности фирмы.

Причины и последствия появления каждого отклонения перечислены в табл. 11. Прокомментируем некоторые из них подробнее.

Таблица 10

**Стратегические и тактические отклонения основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность**

Этап процесса формирования маркетинговой компетентности	Возможные отклонения на данном этапе	Характер отклонений
Приобретение и генерация знаний	$\Delta_1, \Delta_4, \Delta_6$ – отклонения уровня приобретаемых знаний и технического обеспечения отдела маркетинга от планируемого	Стратегический
Формализация и сохранение знаний	$\Delta_7$ – отклонение уровня сохраняемых знаний от уровня получаемых знаний	Тактический
Распространение знаний	$\Delta_3, \Delta_8, \Delta_9$ – отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от доступного в данных условиях $\Delta_5$ – отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от требуемого для текущей работы	Тактический
Использование знаний	$\Delta_2$ – отклонение уровня компетентности сотрудников (применяемых знаний) от уровня имеющихся у них знаний	Тактический
Использование знаний	$\Delta_{10}$ – отклонение полномочий принятия решений, диктуемых организационной структурой, от уровня компетентности	Стратегический
Использование знаний	$\Delta_{11}$ – отклонение уровня реализации маркетинговых решений от плана	Стратегический или тактический

*Опрос менеджеров петербургских предприятий, проведенный в 2006 году, показал, что в целом в качестве наиболее существенного отклонения выступает трудность подбора квалифицированных маркетологов ( $\Delta_1$ ), которая наиболее ярко проявляется для предприятий небольшого размера. Действительно, российское маркетинговое образование очень молодо, и спрос на квалифицированных специалистов с профильным образованием превышает предложение. При этом малые предприятия зачастую не обладают достаточным весом на рынке труда и ресурсами для поиска подходящих сотрудников.*

*Вторым по значимости отклонением для петербургских предприятий является проблема формализации знаний в маркетинговых базах данных ( $\Delta_7$ ). Эта проблема является одной из наиболее острых для управления знаниями всех отраслей, что связано с неразвитостью методов выявления и кодификации неявных знаний. Однако для крупных компаний это отклонение не относится к разряду наиболее существенных, поскольку в них обычно хорошо налажен документооборот.*

*Наконец, можно упомянуть проблему поступления новой маркетинговой информации ( $\Delta_6$ ), которая остро стоит для всех компаний, кроме малых. Преимуществами предприятий небольшого размера являются большая восприимчивость к сигналам рынка и непосредственное взаимодействие большинства сотрудников с покупателями.*

*Специфическими проблемами крупных предприятий являются отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от уровня коллективной компетентности сотрудников, контактирующих с покупателями, а также отклонение полномочий принятия решений в процессе маркетинговой деятельности от уровня индивидуальной и коллективной компетентности. Иерархичность и отсутствие горизонтальных контактов между подразделениями являются наиболее существенными причинами появления этих отклонений.*

*Вместе с тем, анкетирование показало, что в обследованных компаниях мотивацию специалистов по маркетингу к качественной работе можно назвать высокой, т.к. на рабочем месте они стремятся проявлять значительную долю своих индивидуальных знаний ( $\Delta_2$ ). Кроме того, на средних и малых предприятиях возросла роль отдела маркетинга в принятии управленческих решений, в том числе стратегического характера ( $\Delta_{10}$ ).*

*Источник: исследования автора.*

*Исследование маркетинговой компетентности петербургских предприятий, о котором шла речь в примере 34, также показало, что в сумме отклонения в процессе формирования маркетинговой компетентности минимальны для предприятий небольшого размера, они же показывают и наилучшие результаты работы на рынке ( $\Delta_{11}$ ). Наихудшей ситуацией с формированием маркетинговой компетентности представляется для компаний среднего размера, поскольку они, с одной стороны, теряют свойственные малым предприятиям преимущества гибких и плоских организационных структур, обеспечивающих близость к рынку, а, с другой стороны, еще не приобретают используемые крупными предприятиями стратегии и методы целенаправленного управления знаниями.*

*Оценка результатов деятельности компаний на рынке показала высокую степень корреляции со средним значением оценок отклонений маркетинговой компетентности (коэффициент корреляции равен 0,9911).*

*Для того чтобы выявить характер влияния различных отклонений на функционирование фирмы, был проведен кластерный анализ исследуемых компаний. В результате анализа все компании были разбиты на 4 кластера.*

*В один из кластеров попали компании с наименьшими значениями всех отклонений основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность, и соответствующими наилучшими результатами работы на рынке (рентабельностью продаж, лояльностью и удовлетворенностью покупателей, степенью использования всех возможностей роста).*

*При анализе оценок результатов работы предприятий, составивших другие кластеры, отклонениями, требующими наиболее пристального внимания и неотложных мер по их ликвидации, признаны следующие:*

- *проблема подбора компетентных сотрудников в отдел маркетинга ( $\Delta_1$ );*
- *проблема регулярного поступления актуальной и достоверной маркетинговой информации ( $\Delta_6$ );*
- *проблема объединения компетентностей отдела маркетинга и «маркетологов по совместительству» ( $\Delta_9$ );*
- *проблема недостаточности влияния отдела маркетинга на формирование стратегии и тактики работы фирмы ( $\Delta_{10}$ ).*

*Источник: исследования автора.*

**Причины, последствия и пути ликвидации отклонений факторов, формирующих маркетинговую компетентность**

№	Название	Причины	Последствия	Пути ликвидации
1	2	3	4	5
Δ <sub>1</sub>	<i>Отклонение факторических характеристик состава сотрудников отдела маркетинга от планируемых</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● недостаточная прозрачность рынка труда</li> <li>● низкая мобильность рабочей силы</li> <li>● низкий уровень безработицы</li> <li>● низкий уровень предлагаемой заработной платы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● недостаточный уровень образования и опыта сотрудников</li> <li>● межличностные конфликты внутри отдела</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● рост уровня заработной платы</li> <li>● активное продвижение фирмы на рынке труда</li> </ul>
Δ <sub>2</sub>	<i>Отклонение должностной компетентности сотрудников от уровня их индивидуальных знаний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● несоответствие поставленных задач высокой квалификации сотрудников</li> <li>● неприятие новых идей сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неэффективность использования рабочей силы</li> <li>● снижение мотивации сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● изменение организационной культуры</li> <li>● изменение должностных инструкций</li> </ul>
Δ <sub>3</sub>	<i>Отклонение уровня коллективной компетентности маркетологов от уровня индивидуальной компетенности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● отсутствие стимулов к групповой работе</li> <li>● боязнь увольнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● изменение баланса власти и конфликты внутри отдела</li> <li>● угроза потери компетентности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● изменение оргкультуры</li> <li>● ротация кадров</li> <li>● поощрение передачи опыта</li> </ul>

1	2	3	4	5
Δ <sub>4</sub>	<i>Отклонение фактической функциональности программного обеспечения (ПО) отдела маркетинга от планируемой</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● завышенные ожидания по отношению к техническому уровню</li> <li>● недостаточная компетентность отдела АСУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● потеря части информации</li> <li>● замедление деятельности маркетологов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● исследование рынка ПО</li> <li>● наем квалифицированных разработчиков</li> </ul>
Δ <sub>5</sub>	<i>Отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от фактической функциональности программного обеспечения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● недостаток индивидуальных знаний по использованию программного обеспечения</li> <li>● недостаток времени для освоения нового программного обеспечения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неэффективность использования программного обеспечения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● организация тренингов</li> </ul>
Δ <sub>6</sub>	<i>Отклонение фактического поступления текущей маркетинговой информации от планируемого</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● непрозрачность рынков</li> <li>● некачественный дизайн маркетинговых исследований</li> <li>● организационные фильтры на пути движения информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● принятие управленческих решений на базе устаревшей информации</li> <li>● отсутствие саморазвития компетентности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● совершенствование процесса маркетинговых исследований</li> <li>● изменение оргкультуры</li> </ul>

1	2	3	4	5
Δ <sub>7</sub>	<p><i>Отклонение объема и качества информации, отражаемой в базах данных, от объема и качества поступающей информации</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● организационные фильтры на пути движения информации</li> <li>● неразвитость рутин маркетинговых исследований</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● трудности анализа временных рядов</li> <li>● увеличение доли некодифицированного знания</li> <li>● неполнота информации для принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● совершенствование процедур контроля над отчетностью</li> </ul>
Δ <sub>8</sub>	<p><i>Отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от уровня актуальной информации, хранящейся в базах данных</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неэффективное разделение труда в отделе маркетинга</li> <li>● текучесть кадров</li> <li>● сбор нерелевантной информации</li> <li>● недостаток времени для аналитической работы</li> <li>● недостаток формата хранения информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● неэффективность расходования средств на маркетинговые исследования</li> <li>● снижение мотивации сотрудников</li> <li>● искажение знаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● контроль за реализацией предложений из отчетов по маркетинговым исследованиям</li> <li>● проведение внутренних обучающих семинаров</li> <li>● изменение формата хранения</li> </ul>

1	2	3	4	5
<p>Δ<sub>9</sub></p>	<p><i>Отклонение уровня коллективной компетентности отдела маркетинга от уровня коллективной компетентности маркетологов по совместительству</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● жесткая иерархия в организации</li> <li>● отсутствие признания роли маркетологов по совместительству</li> <li>● низкий уровень квалификации обслуживающего персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● различия между рекламными обещаниями и реальным уровнем обслуживания</li> <li>● непонимание приоритетов покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ротация кадров</li> <li>● участие обслуживающего персонала в планировании маркетинговых мероприятий</li> </ul>
<p>Δ<sub>10</sub></p>	<p><i>Отклонение полномочий принятия решений в процессе маркетинговой деятельности индивидуальной и коллективной компетентности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● формальная роль отдела маркетинга в организационной структуре</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● снижение мотивации</li> <li>● создание угрозы рыночной позиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● совершенствование организационной структуры</li> </ul>
<p>Δ<sub>11</sub></p>	<p><i>Отклонение фактической деятельности от планируемых мероприятий</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● нереалистичное планирование</li> <li>● слабые механизмы мотивации и контроля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● потеря контроля над рыночным предложением и позицией фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● совершенствование планирования и контроля</li> </ul>

В частности, следует обратить особое внимание на отклонение  $\Delta_3$  – *уровня коллективной компетентности маркетологов от уровня индивидуальной компетентности*. Оно возникает при чрезмерной фрагментации рабочих заданий, когда не предусмотрена взаимозаменяемость сотрудников. Кроме того, у многих сотрудников могут отсутствовать навыки групповой работы. Наконец, ощущаемая сотрудниками нестабильность рабочего места может приводить к стремлению оградить собственную компетентность, обеспечивающую относительную власть в отделе.

В результате появления этого отклонения нарушается баланс власти в отделе маркетинга в связи с тем, что сотрудники, обладающие наибольшей индивидуальной компетентностью, имеют и больше возможностей определять поведение других сотрудников и линию развития подразделения. Такое положение может нести в себе и зачатки развития конфликта. В случае увольнения этих сотрудников их индивидуальная компетентность будет безвозвратно утеряна, а маркетинговая компетентность фирмы в целом уменьшится соответствующим образом.

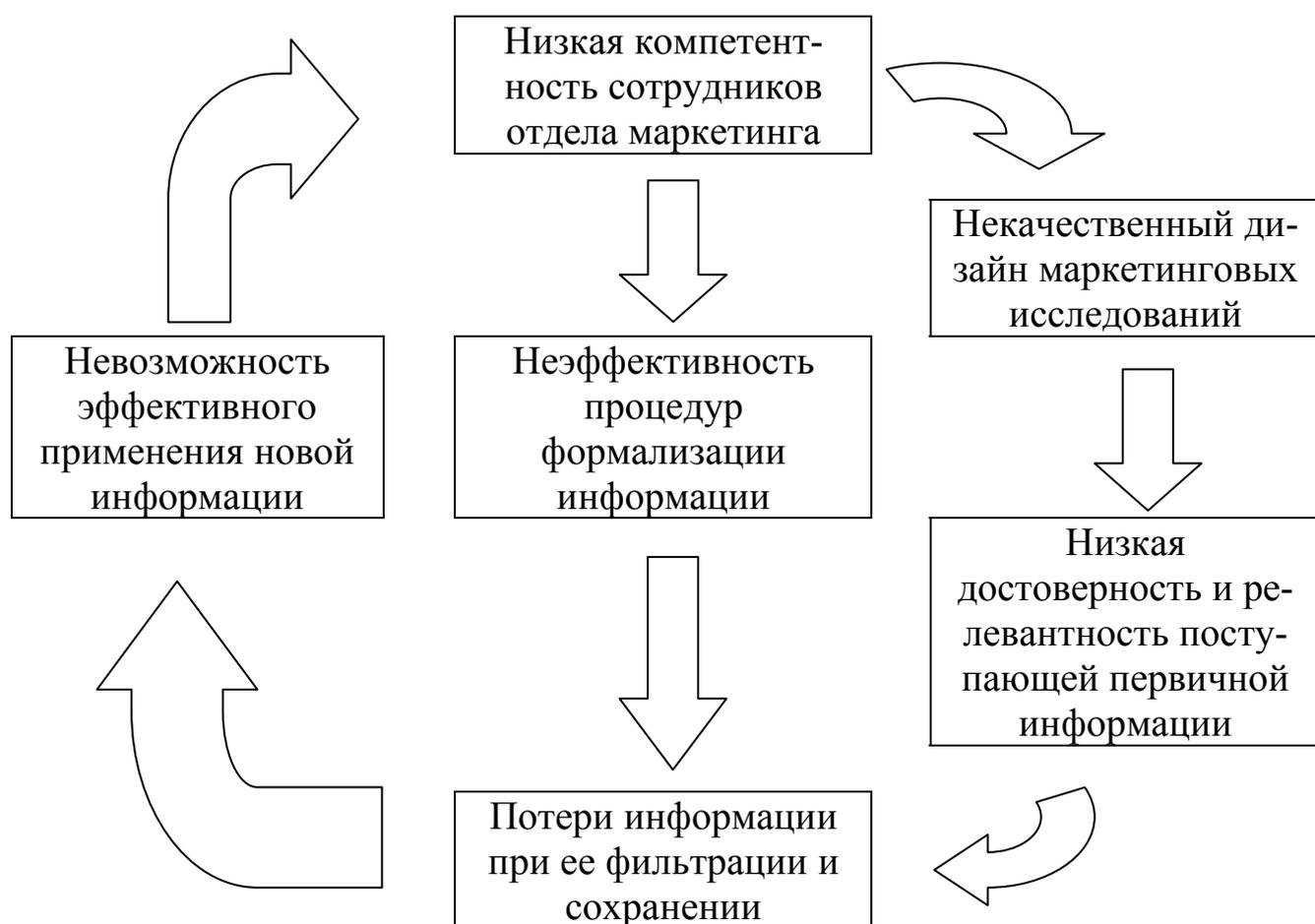
Могут быть предложены разнообразные меры борьбы с этим отклонением. Среди них и ротация кадров ради обеспечения их взаимозаменяемости, и выделение премиального фонда на обучение новых сотрудников, и ведение разнообразных баз данных, и совершенствование отчетности.

Необходимость передачи знаний влечет за собой упоминавшуюся уже проблему кодификации. Для кодификации знаний сотрудников, т.е. записи, позволяющей копировать и переносить информацию, необходимы целенаправленные мероприятия, связанные с некоторыми затратами. Наряду с *издержками* при кодификации знания возникает проблема его *неполноты*. Полная кодификация и невозможна с технической точки зрения, так как определенные составляющие неявного знания сотрудника не поддаются четкому выражению, и нецелесообразна с экономической точки зрения [22].

Объяснение невозможности полной кодификации индивидуального знания может крыться в сочетании логики и эвристики в решении сложных задач. Работа маркетолога может задействовать и формально-логическую, и эмоционально-творческую функции мозга, в то время как методы моделирования базируются практически исключительно на логической информации.

Раскроем также содержание отклонения  $\Delta_6$  *фактического поступления текущей маркетинговой информации от планируемого*. Отчасти его можно считать результирующим, поскольку оно отражает результаты важного направления деятельности маркетингового отдела, и среди

причин его появления можно назвать низкую компетентность сотрудников и несовершенство технической базы отдела (рис. 19). Следствием этой некомпетентности является некачественный дизайн маркетинговых исследований, не учитывающий сложности получения коммерческой информации в современных российских условиях ее закрытости, ставящий нереальные ограничения времени и бюджета или предусматривающий постановку неграмотных вопросов респондентам. Некомпетентность проявляется и в низком качестве отчетов по маркетинговым исследованиям, где упущено много информации, не разделяются факты и гипотезы, не сделана попытка зафиксировать полученные неявные знания. При подготовке отчетов по маркетинговым исследованиям встает и важный вопрос о *приоритетности* знания: какое знание признать, предпочесть или же проигнорировать и исключить как подозрительное в смысле качества и надежности.



**Рис. 19.** «Порочный круг» процесса развития низкой маркетинговой компетентности

Основным следствием данного отклонения является ослабление обратной связи маркетинговой функции с рынком, что неизбежно приводит и к нарушению устойчивости предприятия, и к остановке развития маркетинговой компетентности.

Представляет интерес также отклонение  $\Delta_8$  *уровня коллективной компетентности от объема и качества информации, хранящейся в базах данных*. Оно может иметь двоякий смысл. С одной стороны, из-за текучести кадров и недостатка времени сотрудники могут не успевать знакомиться с накопленными массивами маркетинговой информации, что означает неэффективное использование исторической информации. Сотрудники могут также считать информацию нерелевантной, не способствующей решению их повседневных задач.

С другой стороны, сами средства хранения и передачи информации могут явиться причиной искажения знаний, неверного толчка для развития коллективной компетентности. Ведь форма представления знаний должна делать возможными их поиск и освоение с целью последующего использования. Базы данных должны по возможности максимально сохранять контекст, в котором была получена информация. В качестве контекста могут указываться альтернативы, которые были испробованы, причины, по которым они не принесли желаемых результатов, взаимоотношения, задействованные в процессе формирования данного знания.

Отклонение *фактических конкурентных преимуществ от желаемых* является результирующим, так как в нем отражаются все вышеописанные недостатки в формировании и реализации маркетинговой компетентности. В соответствии с предложенным определением маркетинговой компетентности ее наличие проявляется в нахождении согласованности между возможностями фирмы и потребностями рынка.

В таблице 11 в качестве путей ликвидации некоторых отклонений в развитии маркетинговой компетентности часто упоминалось изменение культуры организации. Мнение об исключительной важности *культуры организации* для развития организационных знаний встречается во многих источниках (например [79, 85]). Культура организации означает систему ценностей, традиций и норм, которая оказывает влияние на сотрудников, составляющих организацию.

Для развития маркетинговой компетентности, для того, чтобы мог сформироваться ее ценностно-смысловой аспект, чтобы сотрудники были мотивированы к проявлению и применению своих знаний, культура организации должна обеспечивать:

- высокий статус маркетолога в организации;
- высокую оценку как индивидуальных, так и коллективных знаний;
- поощрение применения вновь полученных знаний;

- стимулирование экспериментов, ставящих под сомнение существующую практику в поисках разнообразных улучшений;
- нивелирование внутренней конкуренции, препятствующей обмену знаниями о лучших методах работы, т.е. нацеленность не на индивидуальное лидерство, а на достижение целей фирмы;
- атмосферу открытости, мотивирующую специалистов к передаче своих неявных знаний другим сотрудникам, в том числе посредством командной работы;
- поощрение разнообразия персонала.

Остановимся подробнее на последнем аспекте. На многих российских предприятиях можно заметить склонность к отсутствию комплексности, применению однозначных критериев при найме сотрудников и их продвижении по служебной лестнице, поэтому постепенно формирующийся топ-менеджмент зачастую начинает представлять собой довольно однородную группу. При несомненном положительном влиянии на снижение уровня конфликтности такое положение приводит к тому, что коллективное знание низводится до индивидуального без достижения синергетического эффекта. Наиболее прогрессивные российские фирмы активно используют временную ротацию кадров и приглашают студентов различных вузов на практику для ассимиляции их теоретических знаний.

Несомненно, кроме признания корпоративной культурой важности обучения, необходимо также выделение средств и времени сотрудников как на посещение курсов повышения квалификации, так и на изучение и анализ накопленных архивов внутрифирменной информации.

Итак, предложенная модель анализа отклонений позволяет изучить причины несоответствия желаемых и фактических конкурентных преимуществ, кроющиеся в недостаточном уровне развития маркетинговой компетентности. Так, по оценкам специалистов, в организациях в той или иной форме используются только 20% знаний, а 80% остаются неиспользованными, фактически потерянными [6]. Эти оценки можно перенести и на маркетинговую компетентность. Конечно, стремясь добиться максимально полного ознакомления сотрудников со всем накопленным фирмой массивом знаний, следует помнить о возможной потере информацией своей актуальности со временем.

По результатам анализа следует выявить лишь несколько приоритетных отклонений, на ликвидацию которых должны быть направлены усилия руководства. Пути ликвидации отклонений показывают, как можно сформировать среду, в которой компетентность накапливается, распределяется, координируется, развивается и становится источником стабильных конкурентных преимуществ.

### § 4.3. Основные этапы процесса управления маркетинговой компетентностью фирмы

Современные тенденции глобализации, усиления конкуренции и сокращения жизненных циклов продукции выводят на первый план такие качества предприятия, как гибкость и адаптивность, зависящие от способности как отдельных сотрудников, так и фирмы в целом накапливать опыт и обучаться на его основе. Фирмам необходимо анализировать, каким образом нарастает их маркетинговая компетентность, и стремиться управлять этим процессом. При управлении маркетинговой компетентностью задействуются все управленческие функции: планирование, организация, регулирование, контроль, учет и анализ, стимулирование.

Как же формируется маркетинговая компетентность? В литературе выделяются разнообразные элементы процесса формирования организационных знаний. Как показано в § 3.1, компетентность базируется на знаниях, однако включает также процессы использования, генерации и продвижения знаний.

К.Д. Экк [102] выделяет следующий процесс управления знаниями:

1. **Производство знаний:** идентификация, приобретение, развитие и воспроизводство знаний.
2. **Распределение знаний:** управление квалификацией, управление коммуникациями, меры против деградации знаний.
3. **Использование знаний:** создание учебного и инновационного климата, управление персоналом, управление качеством, рекурсивное обучение.

Д. Стоунхаус [85] предлагает следующую структуру процесса управления знаниями:

- генерация знаний (индивидуальное и организационное обучение);
- формализация знаний (разработка принципов, правил и процедур);
- сохранение знаний (определение подходящего типа носителей для сохранения, которые допускают распределение знаний);
- диффузия знаний (распределение знаний в пределах организации и в ограниченном варианте за ними);
- координация и контроль знаний (обеспечение того, что организационное знание точно и постоянно используется).

Е.С. Слесарев [79] рассматривает модель процесса, состоящую из четырех стадий: получения и интернализации знаний, распространения знаний, эволюции знаний и воплощения знаний.

Г.А. Архангельский [6], акцентируя внимание на информационных технологиях, поддерживающих процесс управления знаниями, предлага-

ет два основных элемента этого процесса, которые находятся в постоянном цикле:

- накопление и использование знаний;
- постоянное совершенствование формальных описаний (онтологии).

Второй элемент выделен в связи с тем, что внедрению систем обычно предшествует процедура типизации информационных объектов базы знаний методом онтологического анализа, который сводится к описанию типовых сущностей и выявлению возможных обоснованных взаимосвязей между ними. В результате появляется возможность автоматического направления действий пользователей в информационной системе, позволяющего минимизировать риск порождения бессмысленных структур, из которых затруднено извлечение знаний.

Эти модели можно использовать и при управлении маркетинговой компетентностью. Однако алгоритм процесса управления маркетинговой компетентностью должен учитывать, помимо необходимости постоянного появления новых знаний, следующие особенности:

- быстрое устаревание маркетинговой информации, ведущее к необходимости сортировать знания и избавляться от устаревших;
- разделение маркетинговой стратегии и тактики, соответственно требующее развития стратегической и тактической компетентности;
- учет фактора времени в решении вопроса о генерации или приобретении дополнительной компетентности;
- наиболее прочное усвоение новых методов работы не только через их применение, но и через обучение других этим методам;
- необходимость комплексного подхода к развитию организационной компетентности, так как развитие одного из ее аспектов неизбежно приводит к изменению методов ведения работы, что влечет за собой необходимость приводить в соответствие и прочие компоненты организационной компетентности.

**Стратегическая маркетинговая компетентность** – способность предвидеть развитие технологий и рынков, создавать сеть партнеров, ценящих ключевые компетенции компании, и формировать долгосрочную маркетинговую стратегию создания и воспроизводства спроса с тем, чтобы обеспечить фирме стабильные конкурентные преимущества.

**Тактическая маркетинговая компетентность** заключается в способности воспринимать и реагировать на сигналы микро- и макроокружающей среды, обеспечивая выполнение текущих целей маркетинга.

Иными словами, на тактическом уровне маркетинговая компетентность позволяет отслеживать реакцию партнера и соответствующим образом корректировать свое поведение в рамках взаимодействия, а на стратегическом уровне маркетинговая компетентность служит формированию долгосрочных взаимоотношений с приоритетными партнерами на основе инвестиций в адаптацию к ним.

Основные этапы процесса управления маркетинговой компетентностью представлены на рис. 20. Преимуществами этой модели являются:

- синхронизация процесса управления компетентностью с циклом стратегического маркетингового планирования, что позволяет развивать маркетинговую компетентность совместно с осуществлением обычной маркетинговой деятельности, не выделяя эти задачи в обособленный хозяйственный процесс;
- введение стадий контроля маркетинговой компетентности на стратегическом и тактическом уровне;
- возможность варьирования горизонта планирования программ развития маркетинговой компетентности;
- связь задач развития маркетинговой компетентности непосредственно с целями повышения конкурентоспособности предприятия на рынке.

Рассмотрим этапы предлагаемого процесса управления маркетинговой компетентностью.

1-й этап. **Идентификация знаний во внутренней и внешней среде.** Непрозрачность внутренней и внешней среды, т.е. невозможность получить абсолютно достоверную информацию о ней, зачастую ведет к необоснованным управленческим решениям, неэффективному разделению труда и дубликации усилий. Поэтому данный этап сродни маркетинговым исследованиям, задача которых – выяснить потенциальные источники внешней информации, оценить индивидуальные знания сотрудников и степень их вовлечения в коллективные знания, а также полезность имеющихся баз данных и степень их использования. Однако, учитывая ограниченную рациональность индивидов (в терминах неоинституциональной экономической теории), поиск источников знаний во внутренней и внешней среде должен быть лимитирован возможностями их изучить и проанализировать.

Методами идентификации знаний **во внутренней среде** компании являются:

- на индивидуальном уровне – составление «желтых страниц» предприятия, карт или матриц знаний. Эти три типа документов разными способами – вербально или графически – представляют одну и ту же информацию: имя и контактные данные сотрудника, а также сферы, в которых он компетентен;



**Рис. 20. Алгоритм процесса управления стратегической и тактической маркетинговой компетентностью**

- на коллективном уровне –
  - 1) составление стандартов и подробного описания всех хозяйственных процессов предприятия с тем, чтобы любой новый сотрудник мог быстро освоить свои обязанности и чтобы была возможность ротации кадров внутри предприятия;
  - 2) введение в отчетность по любым проектам специального документа, в котором бы подводились итоги процесса реализации проекта, отмечались бы удачные решения и источники дополнительных проблем. Иными словами, этот документ должен документировать опыт и рассматривать проект с точки зрения повышения маркетинговой компетентности как процесс обучения;
  - 3) совершенствование программного обеспечения баз данных с целью перевода возможно большей доли информации в электронный формат, обеспечения быстродействия, простоты обновления данных и их безопасности;
  - 4) признание, поощрение и развитие неформальных сетей обмена знаниями, например, путем организации совместных мероприятий среди сотрудников, решающих аналогичные вопросы в разных подразделениях, или путем объявления конкурсов на лучшее решение какой-либо проблемы.

Методами идентификации знаний *во внешней среде* предприятия являются:

- мониторинг специализированных СМИ;
- посещение отраслевых выставок и конференций;
- анализ ключевой компетенции и профилей конкурентов;
- проведение маркетинговых исследований;
- сотрудничество с университетами и консалтинговыми компаниями.

2-й этап. ***Постановка целей по повышению конкурентоспособности предприятия.*** Как показано в § 2.2, конкурентоспособность – относительное понятие, тесно связанное с конкретным рынком. Поэтому постановке целей по повышению конкурентоспособности должен предшествовать выбор конкретных рынков / сегментов, на которых предприятие хотело бы упрочить свои позиции.

После выбора целевого рынка анализируются конкурентная ситуация на нем и текущее положение предприятия. Возможно, предприятию следует уделять больше внимания программам формирования лояльности покупателей, поэтому для повышения конкурентоспособности необходимо внедрение CRM-системы. Или компания (например, банк или страховщик) ра-

нее специализировалась только на обслуживании корпоративных клиентов, и для выхода на рынок частных лиц ей необходимо развитие широкой филиальной сети. Может быть, были введены строгие ограничения на методы рекламы продукции, как это происходит в алкогольной и табачной отрасли, и требуется развитие новых путей продвижения брендов.

3-й этап. **Выбор временного горизонта развития маркетинговой компетентности.** Принятие этого решения зависит от следующих факторов:

- положения предприятия на рынке: в случае ухудшения конкурентной позиции требуется принятие незамедлительных мер, обладающих значительным эффектом в краткосрочном периоде;
- целей по развитию конкурентоспособности;
- инвестиций в разработку инновационных товаров, технологий продвижения и методов ведения маркетинговой деятельности, сделанных в предыдущие периоды (при их стабильно высоком уровне и относительно высокой эффективности предприятие может ставить перед собой более долгосрочные цели на инновационном пути развития).

При выборе разных горизонтов планирования следует решать разные задачи по развитию маркетинговой компетентности. Например, в краткосрочном периоде можно уделять больше внимания программному обеспечению и кодификации информации, в среднесрочном – ставить цели по развитию индивидуальной и внутренней коллективной компетентности, в долгосрочном – развивать внешнюю коллективную компетентность, совместную с партнерами по рынку.

4-й этап. **Постановка задач по развитию маркетинговой компетентности.** Постановка задач осуществляется, исходя, во-первых, из выявленного на первом этапе уровня развития маркетинговой компетентности и возможностей ее совершенствования и, во-вторых, из поставленных целей по повышению конкурентоспособности предприятия. Среди возможных задач по развитию маркетинговой компетентности можно назвать:

- выработку и распространение определенных знаний и навыков, например, пользования CRM-системой или беседы с неудовлетворенным клиентом;
- развитие тех аспектов организационной культуры, которые способствуют обмену знаниями, в том числе между отделом маркетинга и «маркетологами по совместительству», и их применению в полном объеме;

- стимулирование отказа от устаревших методов и подходов;
- ускорение перехода на новые методы работы, например, активизация маркетинговых кампаний в социальных сетях;
- обеспечение сбалансированного развития всех компонентов маркетинговой компетентности;
- развитие инновационной, опережающей компетентности, не свойственной конкурентам;
- кодификацию имеющихся индивидуальных знаний сотрудников в целях их превращения в коллективную компетентность.

В общем, цель развития маркетинговой компетентности должна заключаться в завоевании конкурентных преимуществ и, в конечном счете, лидерстве на рынке. Фирма должна добиваться дифференциации своего рыночного предложения от предложения конкурентов и соблюдать принцип гибкого реагирования на изменения внешней среды.

5-й этап. *Формирование стратегической маркетинговой компетентности.* Стратегическую направленность имеют следующие элементы процесса развития маркетинговой компетентности: приобретение знаний, генерация знаний, избавление от знаний, использование знаний для выработки маркетинговой стратегии фирмы, изменения маркетинговых технологий и совершенствования организационной структуры отдела маркетинга.

Генерация маркетинговых знаний обозначает проведение собственных исследований, наблюдений и экспериментов с целью поиска:

- перспективных рынков (здесь имеется в виду то, что Г. Хэмел и К.К. Прахалад назвали обеспечением интеллектуального лидерства, т.е. стремление фирмы к первенству не на сегодняшних, а на будущих рынках, на формирование которых может потребоваться пять, десять и более лет);
- оптимальных партнеров для создания конкурентоспособных сетей;
- критериев отбора прибыльных покупателей и методов увеличения средней стоимости их жизненного цикла;
- товаров, максимально отвечающих существующему и потенциальному спросу;
- наиболее выгодной долгосрочной ценовой стратегии;
- новых путей формирования и воспроизводства спроса;
- наиболее эффективных хозяйственных процессов по обслуживанию покупателей;
- факторов, способствующих формированию атмосферы взаимного доверия и взаимных обязательств во взаимоотношениях с приоритетными партнерами.

Приобретение знаний используется тогда, когда необходимые знания невозможно или нецелесообразно развивать самостоятельно. Приобретение означает «импорт» сведений из внешних источников, среди которых можно назвать следующие:

- найм на работу новых сотрудников с необходимой квалификацией;
- привлечение знаний через взаимоотношения с сетевыми партнерами: поставщиками, посредниками, конкурентами, покупателями, банками и др., например, при организации программ ко-брендинга;
- покупка предприятий, обладающих необходимыми знаниями (например, опытом работы на новом географическом рынке), или создание стратегических альянсов с ними;
- приобретение лицензий, в первую очередь, лицензий на программные продукты;
- покупка консалтинговых услуг, участие в программах повышения квалификации, а также программах обучения поставщиков программных продуктов;
- ознакомление с материалами средств массовой информации.

Избавление от знаний требуется в том случае, когда знания устаревают и ориентация на них приносит ущерб фирме. Можно привести следующие типичные ситуации необходимости избавления от маркетинговых знаний:

- изменение насыщенности рынка или покупательной способности населения, появление новых конкурентов, проявление тенденций и факторов, влияющих на надежность партнеров, что еще не нашло отражения в результатах проведенных ранее маркетинговых исследований;
- приход новых сотрудников с других предприятий с устоявшимися подходами и моделями поведения, которые были приняты на предыдущем месте работы;
- изменение стандартов предприятия (их введение не означает моментального автоматического перехода всех сотрудников и подразделений на их использование);
- введение новых государственных нормативов и правил;
- определение избыточности программного обеспечения (например, CRM-системы или корпоративной информационной системы) и отказ от использования некоторых его функций.

Хотя невозможно заставить сотрудников мгновенно забыть устаревшие знания, однако необходимо принять меры, чтобы они были выведены из делового оборота фирмы, т.е. из фактически применяющейся

маркетинговой компетентности. Эти сведения архивируются и используются для составления временных рядов и выявления долгосрочных рыночных тенденций.

О сложностях особого рода, свойственных этапу принятия знаний к использованию, говорится в примере 36.

### **Пример 36**

*В конце 60-х годов японские автомобилестроители только-только выходили на американский рынок, и первые японские малолитражки замелькали на западе США задолго до того, как их увидели в других штатах. Руководитель сборочного завода Ford в Калифорнии заметил, насколько качественны эти машины и какую угрозу они представляют для американской промышленности, намного раньше членов исполнительной дирекции. Там, услышав рассказ о японцах, приняли его за шутку.*

*Однако инспекция из нескольких директоров все-таки прибыла на завод. На подъемнике они увидели грузовик Toyota. Его специально купили и разобрали, чтобы узнать, что там внутри.*

*В те времена у Форда, как и на любом другом автомобильном заводе, часть деталей при сборке подгоняли вручную резиновым молотком. Но при разборке Toyota оказалось, что в грузовике нет ни одной пригнанной детали. В соблюдении всех параметров деталей японцы далеко обошли Ford.*

*Прибывшим директорам доложили о неприятном открытии и предложили самостоятельно убедиться в этом, взглянув на грузовик. Директора хранили полное молчание, пока один из них не произнес: «Покупатели в жизни этого не заметят». В тот период полученное знание о преимуществах конкурента так и не стало толчком для совершенствования хозяйственных процессов на заводах Ford.*

*Источник: Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука, 1996.*

6-й этап. **Стратегический контроль маркетинговой компетентности: обеспечение сбалансированного развития.** На этом этапе определяется соответствие результатов проделанной работы поставленным целям, и продумываются меры по совершенствованию процесса управления маркетинговой компетентностью. Для этого можно, например, провести анализ отклонений в процессе формирования маркетинговой компетентности (§ 4.2). Основными аспектами, которые должны контролироваться на этом этапе, являются:

- обоснованность решений по приобретению или генерации знаний;
- эффективность применения приобретенных из различных источников знаний;
- уровень использования существующей маркетинговой компетентности в инновационном процессе;
- скорость генерации новых знаний;
- соответствие новых знаний предъявляемым современным требованиям;
- обеспечение процесса своевременного избавления от устаревших знаний, методов и приемов;
- сбалансированность развития отдельных составляющих маркетинговой компетентности;
- отражение новых маркетинговых знаний в совершенствовании организационной структуры предприятия;
- развитие организационной культуры, способствующей генерации и признанию новых знаний.

7-й этап. **Формирование тактической маркетинговой компетентности.** Тактическую направленность имеют следующие процессы развития маркетинговой компетентности: формализация знаний, сохранение знаний, распространение знаний, использование знаний для решения тактических маркетинговых задач.

Формализация знаний служит для облегчения хранения информации, в том числе на машинных носителях, с дальнейшим ее поиском и извлечением. Формализация знаний состоит в структурировании и систематизации имеющихся знаний, а также в возможном сжатии информации. Может потребоваться создание особого словаря, используемого в системе управления маркетинговой компетентностью для упрощения коммуникации, запоминания и представления. Таким образом, знания классифицируются и распределяются по категориям в соответствии с предопределенной, но развивающейся онтологией структурированных и полуструктурированных баз данных и баз знаний [69].

Сохранение знаний означает избирательное архивирование и обновление информации с целью последующего использования.

Обучение на тактическом уровне развития маркетинговой компетентности означает продвижение новых знаний вплоть до полной их интеграции в коллективной компетентности.

Например, при переходе на новое программное обеспечение компания-поставщик обучает лидирующих пользователей, которые, в свою очередь, каскадом обучают всех остальных сотрудников предприятия.

Создание нового архива документации или обеспечения доступа к новой базе данных требует дополнительных усилий по привлечению пользователей к ознакомлению с этими источниками информации. Инновация в одном из подразделений или хозяйственных процессов зачастую требует изменений и в других хозяйственных процессах. Эти изменения должны быть обоснованы, тщательно спланированы и грамотно осуществлены.

Распространение знаний подразумевает избирательную передачу индивидуальных знаний в коллективное пользование. Избирательность здесь преследует двоякую цель: с одной стороны, необходимость защиты коммерчески важной информации, а с другой – предотвращение переизбытка поступающей к каждому сотруднику информации. Избирательность обеспечивается фильтрацией знаний, в процессе которой одновременно проверяется надежность и полнота поставляемой информации.

Для распространения знаний критически важную роль играют используемые в фирме подходы к поиску знаний. Большинство современных методов поиска включают инструментальные средства, средства интеллектуального поиска и визуальные модели.

К инструментальным средствам относятся средства, разработанные для информационной навигации в Интернете, а также карты знаний, позволяющие осуществлять навигацию по многочисленным базам данных, не имея точного представления о местонахождении искомой информации. Средства интеллектуального поиска позволяют находить документы, предугадывая запросы пользователя, за счет изучения интересов пользователей по синтаксису их сообщений или документов. Визуальные модели идентифицируют взаимосвязи между документами и строят многомерное информационное пространство [69].

8-й этап. ***Тактический контроль маркетинговой компетентности: обеспечение обучения через применение.*** На этом этапе оценивается эффективность тактических мероприятий по развитию маркетинговой компетентности, и продумываются меры по интенсификации применения знаний при разработке новых товаров и совершенствовании маркетинговой деятельности. Основными аспектами, которые должны контролироваться на этом этапе, являются:

- полнота освоения приобретенных знаний;
- доля вовлечения в хозяйственный оборот новых идей и выработанных знаний;
- уровень обеспечения безопасности хранящихся данных;
- соблюдение баланса между стандартизацией знаний, облегчающей их хранение и поиск, и их специфичностью, обеспечивающей их полноту.

На протяжении нескольких циклов развития маркетинговой компетентности, как отмечено на рис. 20, постепенно совершенствуется взаимодействие внутри отдела маркетинга, между профессиональными маркетологами и маркетологами по совместительству, между маркетологами и контактным персоналом в фирмах – сетевых партнерах. Таким образом, меняется и организационная структура фирмы, ведь любая система адаптируется и совершенствует свою структуру по мере накопления информации.

Постепенно разрабатывается и устойчивая инфраструктура совместного использования маркетинговой компетентности: базы и хранилища данных, системы групповой поддержки, системы поиска, корпоративные сети, экспертные и интеллектуальные системы.

*Хранилище данных* – предметно-ориентированная информационная корпоративная база данных, предназначенная для подготовки отчетов, анализа бизнес-процессов и поддержки принятия решений.

Хранилища данных работают по принципу центрального склада и отличаются от традиционных баз данных тем, что они проектируются для поддержки процессов принятия решений, а не просто для эффективного сбора и обработки данных. Когда все данные содержатся в едином хранилище, изучение связей между отдельными элементами данных может быть более плодотворным, а результатом анализа становятся новые знания.

Изучение связей между отдельными элементами данных может осуществляться в рамках так называемой «разведки знаний» – нового и быстро развивающегося направления, использующего методы искусственного интеллекта, математики и статистики для получения новых знаний из хранилищ данных [69].

*Разведка знаний* – нетривиальное извлечение точной, ранее неизвестной и потенциально полезной информации из данных.

Таким образом, рассмотренный механизм управления позволяет совместить процесс управления маркетинговой компетентностью с процессом стратегического маркетингового планирования и установить взаимосвязь между накоплением маркетинговой информации и совершенствованием структур организации маркетинговой деятельности.

#### **§ 4.4. Создание карт маркетинговых знаний**

На первом этапе управления маркетинговой компетентностью проводится идентификация знаний во внутренней и внешней среде компании. При этом может использоваться метод создания карт знаний.

**Карта знаний** – это модель распределения источников знаний, которые используются или могут использоваться организацией в процессе ее функционирования.

Карта знаний может отражать:

- источники явных знаний (документы: договоры, отчеты, аналитические записки, калькуляции, технико-экономические обоснования, – которые могут многократно использоваться внутри организации);
- источники неявных знаний (внутрифирменные эксперты по конкретным вопросам);
- взаимодействие и взаимодополнение этих источников.

Знания генерируются и используются в рамках хозяйственных процессов. Поэтому и карты знаний должны структурироваться в соответствии с внутренними хозяйственными процессами предприятия и процессами взаимодействия с партнерами. Соответственно, карта маркетинговых знаний должна обеспечивать реализацию и совершенствование процесса взаимодействия между партнерами при решении маркетинговых задач. Составление **карты маркетинговых знаний**, сопряженных с **совместными хозяйственными процессами**, особенно важно именно во взаимодействии с партнерами по следующим причинам:

1. Значительная доля маркетинговых знаний существует в неявной, неформализованной форме, однако их повторное использование в рамках компании, а иногда и в рамках компаний-партнеров является целесообразным и эффективным.
2. Потребности маркетологов в знаниях динамично меняются в связи с переменами во внешней среде и в зависимости от стоящих задач, поэтому маркетологи находятся в постоянном поиске новых источников знаний.
3. Стратегические партнеры могут использовать различные системы маркетинговой и управленческой информации и по-разному осуществлять свои хозяйственные процессы, что значительно затрудняет поиск документов и экспертов на предприятии-партнере.
4. Стратегические партнеры должны раскрывать часть коллективных знаний компании в целях развития взаимоотношений и рынка и защищать прочие знания в целях сохранения собственной конкурентоспособности.

Таким образом, карта знаний облегчает поиск открытых источников маркетинговых знаний на собственном предприятии и предприятии-партнере и доступ к ним. Карта знаний может быть реализована на базе

информационных технологий, обеспечивая удобную навигацию и ограниченный доступ к базам маркетинговой и управленческой информации. Внедрение карты маркетинговых знаний упрощает интеграцию маркетинговых функций, выполняемых различными подразделениями компании, и способствует новым видам взаимодействия между сотрудниками предприятий-партнеров.

Этапы формирования карты маркетинговых знаний отражены в табл. 12.

*Таблица 12*

**Основные этапы формирования карты маркетинговых знаний**

№	Этап формирования карты маркетинговых знаний	Воздействие на маркетинговую компетентность
1	Построение процессной модели взаимодействия подразделений и партнеров при решении маркетинговых задач	Повышение компетентности в вопросах совместного ведения маркетинговой деятельности
2	Проведение аудита коллективной маркетинговой компетентности	Определение элементов и носителей знаний, а также уровня их использования, достаточности для деятельности и результирующего дефицита знаний Формирование стратегии развития коллективной маркетинговой компетентности
3	Связывание маркетинговых знаний с хозяйственными процессами	Определение взаимосвязей между элементами маркетинговой компетентности для ускорения формирования коллективной компетентности Формирование основы регулярного менеджмента маркетинговых знаний
4	Создание ИТ-платформы применения маркетинговых знаний	Создание технологических условий использования карты знаний и разграничения доступа к базам маркетинговых знаний
5	Развитие корпоративной культуры применения, генерации и продвижения знаний	Создание организационных условий использования карты маркетинговых знаний для развития коллективной маркетинговой компетентности

На рис. 21 приведен пример карты маркетинговых знаний, ассоциированных с процессом совместной разработки упаковки нового товара под зонтичной торговой маркой. В данном примере рассматриваются

два производителя продуктов питания, один из которых владеет сильным брендом и хотел бы расширить линейку продукции, выпускаемой под ним. Таким образом, один из партнеров вкладывает в альянс производственное ноу-хау и знания потребительского поведения на конкретном товарном рынке, а другой – известный бренд, рекламную поддержку и систему дистрибуции. Например, альянсы такого рода заключались компанией «Вимм-Билль-Данн» и производителями мороженого, в частности, украинской компанией «Луганскхолод» (марки «Чудо», «Рыжий Ап») или российской компанией ЗАО ПСК «Альтервест» (марка «J7»).

В этой ситуации карта маркетинговых знаний является полезным инструментом создания коллективной компетентности в рамках совместного осуществления хозяйственного процесса. Многие этапы этого процесса требуют активного взаимодействия сотрудников двух предприятий, координируемого бренд-менеджером (со стороны фирмы-владельца бренда) и продакт-менеджером (со стороны фирмы-владельца производственного ноу-хау). Например, такие этапы процесса, как разработка технического задания на дизайн упаковки, разработка дизайна и отбор поставщиков потребительской упаковки, требуют совместной работы специалистов двух компаний-партнеров. Для одного партнера удачная упаковка будет способствовать эффективной дистрибуции и росту объема продаж, для другого – усилению имиджа бренда и росту роялти.

Рис. 21 является упрощенной логической моделью карты маркетинговых знаний хозяйственного процесса, т.к. в ней нашли отражение не все источники информации, используемой в совместной деятельности предприятий. Например, в этой модели нет ссылок на нормативную документацию по данному хозяйственному процессу, практически не раскрыт этап разработки макета транспортной упаковки, не показан этап учета себестоимости упаковки в расчете рентабельности производства нового продукта. Кроме того, в модели больше внимания уделено экспертам, отвечающим за отдельные этапы осуществления хозяйственного процесса, а не используемым документам и базам данных.

Вместе с тем, полнота отражения источников информации, как документов, так и экспертов, – является критически важной для интенсификации взаимодействия между стратегическими партнерами и ускорением совместных хозяйственных процессов. В связи с этим формирование, ведение и использование карты маркетинговых знаний целесообразно осуществлять с помощью *информационных систем*, поощряющих взаимодействие сотрудников организации, а также позволяющих собирать, хранить, искать и доставлять различную информацию, накапливающуюся с течением времени в разнообразных электронных храни-

лицах компании. Информационная система позволяет получить общее представление об этапах выполнения хозяйственного процесса, подробно отследить все взаимосвязи носителей маркетинговой компетентности на диаграммах более низкого уровня, немедленно получить авторизованный доступ к документам и связаться с экспертами.

Лидером рынка программного обеспечения для управления знаниями, совместной работы и обмена сообщениями является компания **IBM Lotus Software**. Продукты Lotus Notes (программное обеспечение клиентской рабочей станции) и Lotus Domino (программное обеспечение сервера) можно рассматривать как базовую корпоративную коммуникационную инфраструктуру для коллективного взаимодействия и совместного использования информационных ресурсов.

Lotus Notes является платформой для построения приложений автоматизации управленческих и документных процессов. Особенностью системы является объектно-ориентированная архитектура, благодаря которой возможно создание информационных систем, автоматизирующих работу со сложноструктурированными данными и неформализованными динамическими процессами. Средствами интерфейса осуществляется автоматическая группировка имеющих сходные признаки документов, веб-узлов, страниц и персоналий по категориям. Модулем поиска выполняется ранжирование по значимости не только документов и веб-страниц, но и персоналий, для чего применяются автоматические средства оценки профилей (основанные на моделях пользования документами).

Программное обеспечение Lotus Notes сочетает в себе систему электронной почты и средства для совместной работы, которые позволяют территориально распределенным рабочим группам находить, преобразовывать и совместно использовать содержимое. Оно позволяет беспрепятственно получать доступ к ресурсам и связываться с сотрудниками в пределах предприятия и через Интернет. Пользователи могут мгновенно находить других людей и связываться с ними благодаря функции уведомления о присутствии, визитным карточкам и системе обмена мгновенными сообщениями, доступной из папки входящих сообщений и календаря.

Альтернативным вариантом создания программного обеспечения для формирования коллективной маркетинговой компетентности было бы расширение уже используемых компаниями программных продуктов по управлению документооборотом за счет большего использования технологий визуализации, которые могли бы способствовать стратегической ориентации в информационных ресурсах независимо от их первоисточника и нахождения.

## Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Каковы риски реструктуризации и сокращения издержек с точки зрения управления маркетинговой компетентностью?
2. Как менялась стратегия российских компаний в условиях финансового кризиса 2008–2009 годов? Многие ли из них сокращали издержки на маркетинг? Приведите примеры российских компаний, которые сокращали маркетинговые расходы и которые, напротив, выходили в период кризиса на новые рынки. Можете ли вы оценить их развитие в период посткризисного восстановления?
3. Какие проблемы могут возникнуть при несовпадении уровня индивидуальной компетентности сотрудника и его полномочий принятия решений?
4. Каким образом можно использовать анализ отклонений для изучения проблем формирования маркетинговой компетентности?
5. Какие бывают отклонения основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность? Какие из них носят стратегический и тактический характер?
6. Какие отклонения основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность, можно сократить посредством ротации кадров?
7. Дизайнер Картер Брайант, о котором шла речь в примере 30, на судебном процессе утверждал, что он рисовал Братц в свободное от работы время по вечерам и на выходных. Он заявил: «Я считал, что мысли, посещавшие меня в свободное время, принадлежали мне, а не кому-то еще». Прокомментируйте это утверждение и позицию его работодателя Mattel.
8. В каких случаях целесообразно искать судебной защиты компетентности компании? Какие еще могут быть методы защиты компетентности? Каким образом можно удерживать ценных сотрудников от перехода к конкурентам? Проиллюстрируйте свои ответы на примере Mattel и MGA Entertainment из примера 30.
9. Как показано в примере 33, франчайзинг в некоторых случаях может привести к потере части маркетинговой компетентности. Какие есть пути снижения вероятности неблагоприятного развития взаимоотношений с франчайзи?
10. Можно ли использовать модель анализа отклонений основных факторов, формирующих маркетинговую компетентность, для предприятий малого бизнеса, или она подходит лишь для анализа крупных предприятий? На ваш взгляд, есть ли специфические проблемы формирования маркетинговой компетентности в малом бизнесе?

11. Каковы особенности и проблемы формирования маркетинговой компетентности на монополистическом и монополистическом рынке? При осуществлении государственных закупок?
12. Как можно преодолеть разобщенность коллективной компетентности отдела маркетинга и коллективной компетентности «маркетологов по совместительству» (продавцов) в крупных сетях розничной торговли?
13. Чем отличаются стратегическая и тактическая маркетинговая компетентность?
14. Перечислите основные этапы процесса управления маркетинговой компетентностью.
15. Как управление маркетинговой компетентностью может быть встроено в систему управления корпоративными знаниями? Какие вы видите сходства и отличия в этих процессах?
16. Какие действия осуществляются на этапе идентификации знаний во внешней и внутренней среде?
17. Какие ресурсы необходимы для идентификации знаний во внешней и внутренней среде предприятия? Для проведения стратегического и тактического контроля маркетинговой компетентности? В каких случаях руководство предприятия будет готово выделить эти ресурсы?
18. Что такое карта маркетинговых знаний? Каков алгоритм ее составления? Как она может использоваться в управлении маркетинговой компетентностью на предприятии?
19. Какое программное обеспечение можно использовать для поддержки управления маркетинговой компетентностью?
20. Легко ли избавиться от знаний? Как это можно осуществить? Приведите примеры избавления от маркетинговых знаний.

---

## ГЛАВА 5

### ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ФИРМЫ

#### § 5.1. Методы выявления и оценки уровня индивидуальной маркетинговой компетентности

Оценка маркетинговой компетентности фирмы начинается с оценки *уровня индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников отдела маркетинга и маркетологов по совместительству*, так как персонал является основным носителем маркетинговой компетентности. Задачами оценки уровня индивидуальной маркетинговой компетентности персонала являются:

- установление соответствия компетентности персонала требованиям должности и стратегии предприятия;
- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и потенциала.

В настоящее время достаточно широкое практическое применение в российском предпринимательстве нашли такие методы оценки персонала, как традиционная аттестация, ассесмент, «360 градусов», оценка в рамках МВО (управления по целям), система грейдов.

*Аттестация кадров* – это процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности, которая, как правило, оформляется в виде экспертного заключения руководителя подразделения на основании результатов текущей деятельности сотрудника и оценочной беседы с ним. В процессе аттестации дается качественная оценка профессиональных знаний и результатов работы сотрудника.

*«Круговая аттестация»*, или *методика «360 градусов»* – это оценка работника руководителем, коллегами по работе, подчиненными и покупателями, иногда дополняемой также самооценкой работника.

Методика «360 градусов» ориентирована на оценку не конкретных результатов работы сотрудника, а его личностных и профессиональных качеств, знаний и умений, проявляемых на рабочем месте. Для каждой





должности выделяются 5–15 наиболее важных компонентов компетентности. Каждый из этих компонентов характеризуется пятью-семью конкретными поведенческими примерами. Оценка проводится в баллах по шкале от 1 до 5 или от 1 до 10. Рассчитываются средние баллы и согласованность оценок различных групп экспертов. Результаты оценки по методике «360 градусов» признаются более объективными, чем выводы традиционной аттестации.

**Система грейдов**, в первую очередь, направлена на оценку значимости каждого рабочего места для компании в зависимости от ее направлений деятельности и стратегии. Близкие по ценности должности объединяются в группы (грейды) с одинаковыми зарплатными интервалами. Компании, для которых интеллектуальный потенциал сотрудников является важнейшим активом, при формировании грейдов учитывают не только оценку занимаемой должности, но и оценку способностей и качеств самого специалиста.

При методе **оценки в рамках МВО** (*management by objectives*) руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели для подчиненного; по истечении установленного периода руководитель оценивает степень реализации поставленных целей.

**Ассесмент** – метод оценки, основанный на наблюдении нескольких специально обученных оценщиков за поведением оцениваемых сотрудников при выполнении ими различных заданий (деловых игр, кейсов, дискуссий, творческих заданий, презентаций, тестов).

При использовании ассесмента ключевые поведенческие характеристики сотрудника оцениваются при помощи перечня поведенческих индикаторов. Из-за сложности и дороговизны этого метода его в основном применяют для оценки топ-менеджеров, а также при наборе персонала в крупнейшие консалтинговые компании.

Оценку уровня индивидуальной маркетинговой компетентности предлагается проводить по трем группам работников:

- сотрудники отдела маркетинга;
- «маркетологи по совместительству»;
- руководители маркетинговых служб.

Для каждой должности определяются оцениваемые компоненты маркетинговой компетентности. Для «маркетологов по совместительству» их может быть 5–7, для сотрудников отдела маркетинга – 7–10, для менеджеров – 10–12. Характеристики этих компонентов для каждой группы приведены в табл. 13.

Основной акцент в процессе оценки маркетинговой компетентности «маркетологов по совместительству», как правило, должен быть сделан на

коммуникативной компетентности: умения анализировать и корректировать ожидания покупателей, способности вести переговоры, а также реагировать на рекламации. Более того, «маркетолог по совместительству» должен выполнять стандарты качества обслуживания потребителей и вносить предложения по улучшению процесса обслуживания (предметная компетентность). Наконец, важен и самоорганизационный компонент компетентности: обязательность и выполнение всех работ в срок.

Таблица 13

**Оцениваемые компоненты индивидуальной  
маркетинговой компетентности**

**а) «маркетологи по совместительству»**

Вид компетентности	Применение знаний	Генерация знаний	Продвижение знаний
Функциональная	X	X	
Коммуникативная	X		
(Само)организационная	X		

**б) сотрудники отдела маркетинга**

Вид компетентности	Применение знаний	Генерация знаний	Продвижение знаний
Функциональная	X	X	X
Коммуникативная	X	X	X
(Само)организационная	X		

**в) руководители маркетинговых служб**

Вид компетентности	Применение знаний	Генерация знаний	Продвижение знаний
Функциональная	X	X	X
Коммуникативная	X		
(Само)организационная	X	X	X

Маркетинговая компетентность «маркетологов по совместительству» оценивается начальником их подразделения, коллегами и клиентами.

Для оценки маркетинговой компетентности сотрудников отдела маркетинга привлекается более широкий круг критериев. Больше внимание уделяется инициативности, креативности маркетинговых решений, предлагаемых сотрудником, и их обоснованности. Оценивается вклад сотрудника в формирование долгосрочной конкурентной стратегии фирмы. Учитывается и скорость выполнения рабочих заданий.

Конкретный перечень критериев оценки компетентности зависит от выполняемых функций. Приведем некоторые примеры таких критериев оценки сотрудника отдела маркетинга:

- 1. Умение оценивать и удовлетворять потребности в информации:**
  - правильно оценивает наличие / недостаток информации, необходимой для принятия решения;
  - регулярно инициирует и проводит исследования рынков;
  - обладает навыками руководителя исследовательского проекта;
  - умеет разрабатывать дизайн маркетингового исследования;
  - трансформирует полученную информацию в варианты маркетинговых решений.
- 2. Умение управлять портфелем брендов:**
  - компетентен в выявлении значимых для целевой аудитории характеристик товара / услуги;
  - обладает знаниями о стратегиях конкурентов;
  - грамотно формирует пакет конкурентных преимуществ каждого бренда;
  - умеет планировать и осуществлять ценовую политику;
  - способен разработать презентацию концепции бренда целевому сегменту.
- 3. Умение управлять портфелем покупателей:**
  - понимает и может охарактеризовать ожидания покупателей;
  - своевременно улавливает тенденции изменения запросов покупателей;
  - формирует критерии выявления наиболее перспективных клиентов;
  - предлагает мероприятия по удержанию наиболее перспективных клиентов.
- 4. Коммуникативная компетентность:**
  - приветлив, доброжелателен, общителен;
  - стремится понять настроение собеседника;
  - обладает умением терпеливо выслушать собеседника;
  - проводит любые переговоры в ключе поддержания долгосрочных взаимоотношений;
  - стремится достичь в результате обсуждения обоюдно выгодного решения.
- 5. Способность продвигать креативное решение:**
  - способен представить идею на понятном для членов коллектива и руководства языке;
  - сопоставляет достоинства и недостатки нескольких вариантов решения конкретной задачи;
  - представляет идею, подводя коллег к поиску возможных вариантов ее реализации;
  - дает обоснование необходимости внедрения конкретного креативного решения.

**6. Умение управлять маркетинговыми коммуникациями фирмы:**

- способен транслировать менеджерам по продажам разработанные концепции представления товаров;
- обучает «маркетологов по совместительству» регулярному сбору информации о покупателях;
- разрабатывает и распространяет формы предоставления собранной информации;
- эффективно транслирует рекламным агентствам концепцию продвижения брендов.

**7. Организованность и работоспособность:**

- планирует свою деятельность, составляет графики встреч;
- умеет расставлять приоритеты среди текущей деятельности;
- способен контролировать выполнение общих задач отдела маркетинга и в случае необходимости предотвратить сбой в работе;
- своевременно оповещает руководство о возможных проблемах и предлагает пути их решения;
- при решении сложных задач советуется с коллегами и ищет иные пути получения новых знаний.

**8. Скорость принятия и реализации решений:**

- обладает навыками принятия решений на основе ограниченного объема информации;
- способен оперативно принимать решения;
- решения и действия часто носят превентивный характер;
- в случае необходимости способен действовать быстро.

Маркетинговая компетентность сотрудников отдела маркетинга оценивается начальником отдела маркетинга и коллегами.

В оценке маркетинговой компетентности руководителей маркетинговых служб значительное место отводится показателям организационной компетентности. От сотрудников, занимающих эти должности, ожидается не только руководящая роль в генерации маркетинговой стратегии, но и участие в совершенствовании управления персоналом и организации работы всей компании в целом. Немаловажное значение имеет скорость принятия управленческих решений. Конкретный перечень критериев оценки маркетинговой компетентности во многом зависит от выбранной корпоративной стратегии.

Маркетинговая компетентность руководителей маркетинговых служб оценивается вышестоящими руководителями и подчиненными.

В бланках оценки индивидуальной маркетинговой компетентности каждый поведенческий компонент компетентности расшифровывается на трех-пяти поведенческих примерах. Все компоненты компетентности оцениваются в баллах по шкале от 1 до 10.

На основании собранных данных рассчитываются средние арифметические оценки, а также коэффициенты вариации, показывающие согласованность мнений экспертов.

На базе полученных оценок уровня индивидуальной маркетинговой компетентности формируются *маркетинговые грейды*, которые могут быть положены в основу исчисления заработной платы или иных форм стимулирования сотрудников, а также учитываться при планировании программ лояльности персонала. Сотрудники-носители маркетинговой компетентности могут быть отнесены к тому или иному грейду на основании трех факторов:

- оценки маркетинговой компетентности;
- потенциала маркетинговой компетентности;
- позиции в организации.

В таблице 14 указана рекомендуемая значимость каждого из факторов для отнесения сотрудника к тому или иному маркетинговому грейду. Потенциал маркетинговой компетентности сотрудника определяется уровнем образования и опытом работы на различных маркетинговых позициях. Под уровнем ответственности понимается значимость решений и действий сотрудника для формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия. Такое распределение значимостей сделано исходя из того, что потенциал компетентности должен иметь меньший вес при формировании грейда, нежели фактическое проявление компетентности. Хотя эта позиция отвечает наиболее распространенным условиям формирования маркетинговых грейдов, возможно и изменение предлагаемого соотношения значимостей (например, когда желательным было бы стимулировать стремление сотрудников посещать программы переподготовки и повышения квалификации кадров).

Таблица 14

#### **Значимость факторов при определении маркетингового грейда сотрудника**

Оцениваемый фактор	Значимость фактора
Маркетинговая компетентность	40%
Потенциал маркетинговой компетентности	20%
Уровень ответственности (занимаемая должность)	40%

Важно, чтобы при оценке маркетинговой компетентности сотрудников учитывались следующие особенности, которые не всегда принимаются во внимание при проведении аттестации персонала:

- в оценку маркетинговой компетентности сотрудника включаются только используемые, «проявляемые» на рабочем месте знания. Знания, полученные сотрудником в образовательных программах, считаются потенциалом компетентности;

- значительную роль в оценке играют показатели коммуникабельности сотрудника, его креативности (способности к генерации новых знаний), а также скорости принятия и реализации решений. Фактор времени в том или ином виде принимается во внимание при оценке всех носителей маркетинговой компетентности.

Пример 37 иллюстрирует процесс оценки индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников розничной компании.

## **§ 5.2. Оценка уровня коллективной маркетинговой компетентности фирмы**

Комплексная оценка компетентности фирмы, в том числе маркетинговой компетентности, в условиях формирования информационного общества приобретает особую важность, поскольку предельная отдача от использования «традиционных» факторов производства (земли, труда, капитала) имеет тенденцию к снижению, а наибольшую отдачу обеспечивают знания и компетентность.

### *Пример 37*

*Петербургская розничная компания «Великие люди» работает на рынке одежды, обуви и аксессуаров больших размеров. Компания, основанная в 1995 г., продвигает на петербургском рынке известные мировые бренды, в том числе на условиях франчайзинга. В связи с расширением спектра деятельности управляющей компании «Великие люди» – выходом в 2005 г. на рынок эксклюзивной женской одежды – была проведена оценка маркетинговой компетентности сотрудников.*

*Оценка индивидуальной маркетинговой компетентности проводилась не только среди специалистов отдела маркетинга, но и среди продавцов. Продавцы как маркетологи по совместительству должны изъясняться просто и убедительно, тонко улавливать настроение покупателя, обладать некоторым артистизмом и способностью увлеченно рассказывать о товаре. Требования фирмы к маркетологам по совместительству нашли отражение в опросных листах, в которых оценивались следующие умения и способности продавцов:*

- *умение встретить и привлечь внимание потенциального клиента;*
- *способность презентовать товар;*
- *знание ассортимента;*
- *техника завершения сделки;*
- *техника работы с рекламациями (возражениями);*

- стремление к улучшению качества обслуживания покупателей;
- следование правилам внутреннего трудового распорядка.

Анкеты заполнялись руководителями и коллегами сотрудников. Проведенное исследование позволило выяснить, насколько продавцы-консультанты ознакомлены с ассортиментом магазина и способны полноценно использовать имеющиеся знания при работе с клиентами. Кроме того, полученные данные позволили выявить продавцов с наиболее выраженными коммуникативными способностями – способностью заинтересовать клиента и вызвать у него желание купить товар, а также умением реагировать на рекламации и возражения клиентов, не оставляя негативного впечатления о товаре, сотрудниках магазина и о магазине в целом.

Однако наиболее важным результатом исследования может стать постепенное внедрение новых стандартов деятельности сотрудников, шаг к формированию новой системы мотивации и поощрения, основанной на дополнительных критериях качественной работы.

### **Анкета для оценки индивидуальной маркетинговой компетентности продавца-консультанта одежды (сокращенная)**

Анкетирование проводится в целях повышения качества обслуживания покупателей в магазинах и поощрения наиболее квалифицированных сотрудников. Пожалуйста, поставьте напротив каждого утверждения оценку от 1 до 10 (1 – наихудший, 10 – наилучший результат).

**1. Фамилия продавца-консультанта** \_\_\_\_\_

#### **2. Умение встретить и привлечь внимание потенциального клиента:**

- громко и четко приветствует входящего в магазин \_\_\_\_\_
- помнит постоянных клиентов \_\_\_\_\_
- обращается к клиенту, чтобы выяснить его потребность \_\_\_\_\_
- привлекает внимание посетителей к новым товарам или товарам со скидкой \_\_\_\_\_

#### **3. Способность презентовать товар:**

- внимательно и терпеливо выслушивает клиента \_\_\_\_\_
- представляет имеющийся товар в выгодном свете \_\_\_\_\_
- говорит о товаре на понятном для клиента языке \_\_\_\_\_
- общителен и доброжелателен

- строит вежливый диалог, направленный на подготовку клиента к совершению покупки \_\_\_\_\_

#### **4. Знание ассортимента:**

- ориентируется в ассортименте, представленном в торговом зале \_\_\_\_\_
- ориентируется в ассортименте, имеющемся на складе \_\_\_\_\_
- способен объяснить правила эксплуатации каждого товара \_\_\_\_\_
- способен объяснить условия гарантии \_\_\_\_\_
- способен объяснить правила предоставления дополнительных услуг (услуг швейного мастера) \_\_\_\_\_

#### **5. Техника завершения сделки:**

- владеет техникой убеждения («Это то, что Вам точно нужно») \_\_\_\_\_
- владеет техникой поощрения («Мы готовы предоставить Вам скидку») \_\_\_\_\_
- владеет техникой предоставления альтернативы («Мы можем это отвесить на некоторое время – подумайте и приходите!») \_\_\_\_\_
- владеет техникой осведомления («Что Вы решили?») \_\_\_\_\_

#### **6. Техника работы с рекламациями (возражениями):**

- владеет техникой уклонения (игнорирования) \_\_\_\_\_
- владеет техникой активного отрицания («нет, Вы не правы – это не верно!») \_\_\_\_\_
- владеет техникой пассивного согласия («да, но так и должно быть!») \_\_\_\_\_
- владеет техникой активного согласия (переключения и изменения приоритетов) \_\_\_\_\_
- владеет техникой разъяснения и предложения оперативного решения проблемы \_\_\_\_\_

#### **7. Стремление к улучшению качества обслуживания покупателей:**

- знает особенности фасона и посадки каждой единицы товара \_\_\_\_\_
- может дать сравнительную характеристику двух и более изделий \_\_\_\_\_
- способен предложить заменители отсутствующих товаров \_\_\_\_\_

## 8. Следование правилам внутреннего трудового распорядка:

- не опаздывает \_\_\_\_\_
- мало отсутствует на рабочем месте \_\_\_\_\_
- одевается сообразно стилю одежды, представленной в магазине \_\_\_\_\_

Источник: исследования автора.

Коллективная маркетинговая компетентность фирмы может оцениваться как **нематериальный актив**, поскольку в процессе такой оценки необходимо определить и текущую роль маркетинговых знаний в получении фирмой прибыли, и спрогнозировать способность маркетинговой компетентности обеспечить будущую адаптивность и устойчивость фирмы на рынке при изменении условий внешней среды.

Эффект, приносимый фирме наличием маркетинговой компетентности, зависит не только от уровня ее развития, но и от рыночных условий ее применения:

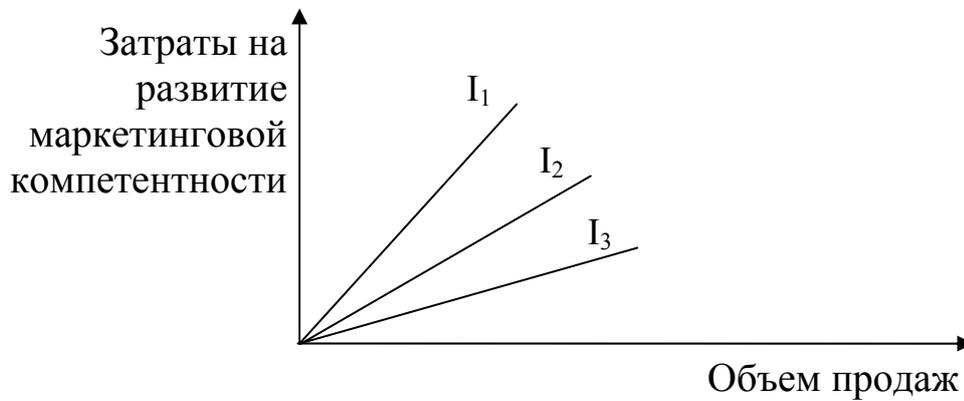
- возможностей дифференциации товара;
- эластичности спроса;
- интенсивности конкуренции;
- потенциала рынка;
- уровня развития рыночной инфраструктуры.

Правда, высокий уровень развития маркетинговой компетентности фирмы позволяет формировать многие параметры рыночного спроса: например, увеличить потенциал рынка благодаря продвижению новых стандартов и технологий потребления, воздействовать на эластичность спроса за счет методов неценовой конкуренции, брендировать товары, традиционно считавшиеся слабо дифференцируемыми. Более того, фирма может выходить на новые перспективные рынки с более низким уровнем конкуренции.

Поэтому из характеристик конъюнктуры рынка выделим две как оказывающие наибольшее влияние на процесс развития и реализации маркетинговой компетентности фирмы: **интенсивность конкуренции** и **уровень развития инфраструктуры рынка**. Интенсивность конкуренции определяет необходимый уровень затрат на развитие маркетинговой компетентности (рис. 22).

Уровень развития инфраструктуры рынка, с одной стороны, влияет на стоимость привлечения маркетинговой информации, т.к. менее развитые рынки обычно более фрагментированы и непрозрачны. С другой стороны, низкий уровень развития рыночных отношений и рыночной инфраструктуры создает дополнительные барьеры для входа и выхода из

отраслей, ограничивает возможности экспансии с помощью аутсорсинга и франчайзинга, увеличивает расходы на дистрибуцию, иными словами, ограничивает количество стратегических альтернатив, предлагаемых маркетологами.



**Рис. 22. Гипотетические кривые зависимости уровня необходимых затрат на развитие маркетинговой компетентности от объема продаж при различной интенсивности конкуренции  $I_i$**

В процессе оценки маркетинговой компетентности фирмы следует учитывать следующие особенности объекта оценки:

- **ограниченную оборотоспособность**, обусловленную неотделимостью прав на маркетинговую компетентность от конкретного предприятия или физического лица. Оценка проводится в целях совершенствования управления маркетинговой компетентностью, при продаже компании или при заключении стратегического альянса;
- **уникальность** каждого объекта оценки;
- **разнообразие** возможных **носителей** маркетинговой компетентности: это могут быть люди в их взаимосвязи между собой, программное обеспечение, документы, базы данных, торговые марки, хозяйственные процессы и рутины;
- низкие затраты дублирования информации в материальном виде и **самовозрастание** знаний в процессе их использования; таким образом, интенсивное использование маркетинговых знаний не только позволяет проводить более доходные рыночные операции, но и увеличивает саму маркетинговую компетентность;
- **растянутость потребления** информации во времени и пространстве, обуславливающую трудности прогнозирования суммарного полезного эффекта от приобретенной информации;
- способность к **порождению других нематериальных активов**, например, ноу-хау, программного обеспечения, стратегических

маркетинговых планов или технологий обслуживания, передаваемых франчайзи;

- **неприменимость концепции жизненного цикла** к маркетинговой компетентности фирмы, поскольку в понятие компетентности заложена способность к генерации новых знаний и избавлению от устаревших.

Для оценки нематериальных активов разработаны три подхода: затратный, доходный и сравнительный [3, 38, 73].

**Сравнительный подход** – совокупность методов оценки стоимости, основанных на сравнении объекта оценки с аналогичными объектами, в отношении которых имеется информация о ценах сделок с ними.

Сравнительный подход предполагает использование информации о состоявшихся сделках по аналогичным нематериальным активам, что делает его неприменимым для непосредственной оценки маркетинговой компетентности фирм в силу ее уникальности и неотделимости. Однако таким способом можно оценить информационные продукты, создаваемые маркетологами фирмы, собрав сведения о ценах брендинговых агентств или консалтинговых компаний, проводящих маркетинговые исследования.

**Затратный подход** – способ оценки, основанный на отождествлении стоимости актива с затратами на его воспроизводство.

В частности, затратный подход предполагает расчет прямых затрат на маркетинговый персонал, включающих оплату труда, налоги, расходы на охрану и улучшение условий труда, обучение и повышение квалификации, а также на приобретение программного обеспечения.

При затратном подходе оцененная стоимость может значительно отличаться от рыночной, т.к. между затратами и полезностью нет прямой связи. Поэтому этот подход не позволяет объективно установить потребительскую стоимость различных по качеству активов. Если исходить из данной концепции, то при равенстве затрат на заработную плату и приобретение коммерчески важной информации маркетинговая компетентность двух фирм будет иметь одинаковую оценку независимо от их фактической конкурентоспособности. Кроме того, из-за неоднородности носителей маркетинговой компетентности появляются сложности в выборе периода времени для подсчета затрат, например, на персонал, на маркетинговые исследования или на периодические деловые издания.

В практике оценки нематериальных активов большое внимание уделяется доходному подходу.

**Доходный подход** – способ оценки актива, основанный на определении текущей стоимости будущих доходов от его использования.

В рамках доходного подхода разработано несколько методов оценки, в частности, метод избыточных прибылей, метод дисконтирования денежных потоков, метод освобождения от роялти, метод преимуществ в прибыли. Использование этих методов для оценки маркетинговой компетентности также представляет некоторые сложности. Например, согласно *методу преимуществ в прибыли* сравнивается прибыль до и после использования нематериального актива. Но любое конкурентоспособное предприятие, работающее на рынке, обладает неким изначальным уровнем маркетинговой компетентности даже в отсутствие формального отдела маркетинга, поэтому невозможно выбрать базу для сравнения в целях использования этого метода.

**Метод избыточных прибылей** основан на посылке, что избыточные прибыли приносят предприятию не отраженные в балансе нематериальные активы, обеспечивающие доходность на капитал выше среднего уровня. Значит, с помощью этого метода невозможно вычлени роль маркетинговой компетентности фирмы в высоких прибылях фирмы в случае, если все прочие нематериальные активы фирмы не получили точной оценки.

Наиболее точную оценку маркетинговой компетентности компании можно получить в ситуациях товарного и сервисного франчайзинга, а также франчайзинга бизнес-формата. Договоры производственного франчайзинга не представляют возможности дать оценку маркетинговой компетентности, поскольку они предусматривают передачу не только прав на использование торговой марки, фирменного стиля и стандартов обслуживания покупателей, но и производственных технологий и ингредиентов, т.е. ноу-хау, выходящих за рамки маркетинговой компетентности.

Согласно договорам франчайзинга франчайзер предоставляет право на использование своей торговой марки, ноу-хау и коммерческого опыта, а франчайзи получает помощь в организации ведения бизнеса, обязуется строго соблюдать стандарты франчайзера и уплачивает ему единовременный первоначальный паушальный платеж и текущие роялти за использование перечисленных объектов интеллектуальной собственности. Таким образом, франчайзинг дает возможность предпринимателю начать собственное дело, пользуясь опытом, знаниями и поддержкой франчайзера. Для пролонгирования договора франчайзинга франчайзер должен

обеспечивать постоянную рекламную поддержку, обучение, консалтинг, совершенствовать технологию продаж, поддерживать единую информационную систему. Иначе, получив все имевшиеся на начальном этапе знания, франчайзи может продолжать использовать их, не продлевая договор (пример 33 главы 4). Иными словами, предметом договора является передача маркетинговой компетентности, и, чтобы поддерживать заинтересованность франчайзи, необходима постоянная генерация новых маркетинговых знаний.

Для оценки стоимости передаваемой маркетинговой компетентности составляется прогноз объема продаж, по которым ожидаются выплаты роялти, а также срока действия договора франчайзинга. Из ожидаемых выплат вычитаются все расходы, связанные с обслуживанием данного договора: юридические издержки, издержки по осуществлению финансового и административного контроля, издержки на обучение и кредитование партнера, а также на рекламную поддержку бренда. Далее рассчитываются дисконтированные денежные потоки от выплат по роялти.

$$MComp = PF - TrCost + \sum_t \frac{Q_t \times R - AdmCost_t - AdvCost_t}{(1+r)^t}, \quad \text{где}$$

$PF$  – единовременный паушальный платеж,

$TrCost$  – первоначальные затраты на обучение франчайзи,

$Q_t$  – прогнозируемые объемы продаж в период действия франшизы,

$R$  – ставка роялти,

$AdmCost_t$  – ежегодные административные расходы на контроль деятельности франчайзи,

$AdvCost_t$  – ежегодные рекламные расходы на поддержку бренда.

В случае обратного выкупа франшизы (стратегия, нередко используемая западными производителями одежды при освоении российского рынка, как в примере 38) сумма сделки отчасти становится уже оценкой маркетинговой компетентности франчайзи, сумевшего продвинуть бренд на новый географический рынок.

### **Пример 38**

*Испанская компания Inditex Group (Industria de Diseno Textil) – один из крупнейших в Европе производителей модной одежды, который владеет брендом Zara, представленным в 1540 (данные 2011 года) розничных монобрендовых магазинах по всему миру. В России Zara появилась в 2002 году, когда Stockmann получила от Inditex франшизу на открытие магазинов в Москве. Предполагалось, что Zara будет находиться в управлении финской компании до 2010 года.*

*Стокманн быстро начал открывать магазины Zara в Москве и задал хороший старт их бизнесу. Результатом этой деятельности стали 6 магазинов Zara, продажи которых за 2005 год составили 46 миллионов евро.*

*Серьезный экономический рост сделал российский рынок более интересным для компаний, занимающихся розничной торговлей. Вследствие этого Стокманн и Inditex пришли к взаимному решению с 2006 года расторгнуть предыдущие договорные соглашения, чтобы каждый мог сосредоточиться на расширении своего собственного бизнеса в России. По словам пресс-секретаря Inditex, компания предпочитает использовать франчайзинг только на небольших рынках, где ей требуется надежный партнер. Российский же рынок Inditex рассматривает как достаточно перспективный и потому в дальнейшем собирается работать на нем самостоятельно. За 6 московских магазинов Zara испанцы заплатили 41,5 миллионов евро (с учетом задолженности сети).*

*В 2011 году Inditex пришла к договоренности о выкупе своих франшиз в Казахстане, в котором первые магазины компании под управлением франчайзи Fawaz Alhokair появились в Астане и в Алматы в 2009 году.*

*Источники: www.inditex.com – 30.04.2011 и 02.08.2011; www.expert.ru – 10.02.2006.*

Стоимостная оценка маркетинговой компетентности фирмы все же не дает достаточно информации для принятия управленческих решений касательно, например, мероприятий по повышению ее уровня развития. Поэтому в целях организации управления маркетинговой компетентностью целесообразно использовать комплексный подход к ее оценке, включающий проведение аудита маркетинговой компетентности (§ 5.3) и составление метрики показателей оценки маркетинговой компетентности фирмы (§ 5.4).

### **§ 5.3. Аудит коллективной маркетинговой компетентности фирмы**

Для выявления уровня маркетинговой компетентности, определения ее основных компонентов и слабых мест в целях планирования мероприятий по ее повышению рекомендуется провести аудит маркетинговой компетентности.

**Аудит маркетинговой компетентности** – это периодическое всестороннее исследование фирмой источников своей маркетинговой компетентности и их взаимодействия с целью выявления скрытого потенциала, а также разработки плана действий по повышению уровня компетентности.

Аудит маркетинговой компетентности может рассматриваться либо в качестве одного из этапов маркетингового аудита, либо в качестве его основополагающей идеи.

Аудит маркетинговой компетентности может проводиться либо регулярно (один раз в один-три года), либо по потребности. Типичными проблемами, при которых целесообразна инициация аудита маркетинговой компетентности, являются:

- конкурентоспособность предприятия низка в наиболее быстрорастущих сегментах рынков или в тех сегментах, где преобладают потребители-новаторы;
- на предприятии ощущается нехватка знаний о современных маркетинговых технологиях и потенциальных рынках, стратегическое маркетинговое планирование осуществляется интуитивно либо вообще не проводится;
- на предприятии не выработана стратегия позиционирования, которая позволила бы четко связать ключевые компетенции предприятия, их отличия от способностей и ресурсов конкурентов, а также целевые сегменты покупателей, заинтересованных именно в этих компетенциях;
- сотрудники испытывают переизбыток информации при ее слабой структурированности и трудностях поиска необходимых данных, отмечается дублирование функций;
- в отделе маркетинга и / или продаж наблюдается большая текучесть кадров, которая сопряжена с потерей клиентов или угрозой срыва сроков выполнения заказов;
- инновационная активность маркетологов слабо выражена, эксперты неформальных сообществ сотрудников не находят признания в организационной структуре предприятия;
- планируются существенные вложения в программы повышения квалификации сотрудников отдела маркетинга и «маркетологов по совместительству».

Основные направления и структура аудита маркетинговой компетентности приведены в табл. 15.

В структуре маркетингового аудита маркетинговые системы, функции, организация маркетинга и взаимодействие с субъектами микросреды анализируются с позиций распределения, возрастания и использования маркетинговой компетентности. В процессе аудита маркетинговой компетентности могут ставиться следующие основные цели:

- выявление дополнительных источников маркетинговой информации, адекватных наметившимся тенденциям развития рынков;
- оценка соответствия выделяемых ресурсов на развитие маркетинговой компетентности поставленным корпоративным и маркетинговым целям;

- поиск возможностей усиления компетентности по отдельным маркетинговым функциям.

Таблица 15

**Составляющие аудита маркетинговой компетентности**

Направления исследования	Освещаемые вопросы
Макросреда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные источники информации для мониторинга макросреды</li> <li>• потребность в привлечении дополнительной маркетинговой компетентности для реализации стратегических возможностей и противостояния угрозам, обуславливаемых тенденциями макросреды</li> </ul>
Партнеры / проекты / заказы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в привлечении дополнительной компетентности для удовлетворения потребностей партнеров;</li> <li>• «компетентностная эффективность» выполняемых проектов / заказов</li> <li>• требования к уровню компетентности партнеров</li> <li>• синергетический эффект объединения компетентности партнеров, в том числе:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ взаимодополняемость компетентности партнеров</li> <li>○ организация обмена информацией в рамках управления процессами взаимодействия с партнерами</li> <li>○ эффективность информационных технологий, поддерживающих обмен информацией</li> </ul> </li> </ul>
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преимущества в знаниях</li> <li>• преимущества в генерации новых знаний</li> <li>• преимущества в продвижении новых знаний</li> </ul>
Маркетинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствие целей и стратегии основной маркетинговой компетентности</li> <li>• выделение ресурсов на развитие маркетинговой компетентности</li> </ul>
Зарегистрированные нематериальные активы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сила и стоимость брендов</li> <li>• защита торговых марок от недобросовестного использования</li> <li>• продажа франшиз на использование торговых марок</li> </ul>
Организация маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эффективность использования знаний сотрудников отдела маркетинга</li> <li>• эффективность взаимодействия отдела маркетинга и маркетологов по совместительству</li> <li>• эффективность взаимодействия с партнерами с точки зрения достижения маркетинговых целей</li> </ul>

Маркетинговые информационные системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адекватность и достаточность оперативной маркетинговой информации для принятия и контроллинга управленческих решений</li> <li>• полнота отражения маркетинговой информации в базах данных</li> <li>• полнота использования баз данных в процессе маркетингового планирования и контроля, а также в хозяйственных процессах обслуживания покупателей</li> </ul>
Маркетинговые функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень компетентности фирмы в планировании и реализации каждой из маркетинговых функций</li> <li>• возможности привлечения дополнительной функциональной компетентности</li> </ul>
Эффективность повышения маркетинговой компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• программы повышения квалификации сотрудников</li> <li>• программы повышения коллективной компетентности</li> <li>• программы оптимизации хозяйственных процессов предприятия</li> <li>• программы развития информационных технологий</li> </ul>
Маркетинговая производительность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соотношение прибыли и затрат по различным товарам, каналам сбыта, сегментам покупателей</li> <li>• соотношение прироста компетентности и затрат по различным товарам, каналам сбыта, сегментам</li> </ul>
Процессы генерации знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация и стимулирование сбора маркетинговых идей сотрудников</li> <li>• скорость обновления ассортимента</li> <li>• существование и поддержка экспертных сообществ</li> </ul>

Оценивается взаимодействие индивидуальных и коллективных компетентностей сотрудников отдела маркетинга, маркетологов по совместительству и стратегических партнеров, а также эффективность использования маркетингового программного обеспечения и баз данных (рис. 12, 13, 18). Анализируются сильные стороны маркетинговой компетентности конкурентов, что позволяет прогнозировать их будущую стратегию.

В структуре аудита маркетинговой компетентности обязательно необходимо не только изучить внутренние процессы на предприятии и распределение компетентности в его организационной структуре, но и сопоставить уровень развития маркетинговой компетентности с требованиями покупателей, а также выявить и охарактеризовать источники привлечения дополнительной компетентности. В связи с этим анализируется, насколько компания удовлетворяет требованиям ключевых партнеров

и не наблюдается ли дефицита определенного типа знаний. Одновременно и партнеры рассматриваются не с позиций традиционных критериев оборота, рентабельности, платежной дисциплины или надежности поставок, а с точки зрения наличия у них компетентности, которая дополняет компетентность анализируемого предприятия.

Особая важность компетентности и, в частности, маркетинговой компетентности для обеспечения конкурентных преимуществ фирмы в условиях информационного общества вызывает потребность в ином взгляде на понятие эффективности деятельности фирмы, в том числе на эффективность реализации маркетинговых проектов. Экономическая эффективность, т.е. соотношение прибыли от проведения маркетинговых акций и затрат на их организацию, по-прежнему остается ключевой характеристикой. Однако нельзя пренебрегать и т.н. **«компетентностной» эффективностью**, т.е. соотношением дополнительной компетентности, приобретенной в процессе маркетинговой деятельности, и затрат на осуществление этой деятельности. «Компетентностная» эффективность отражает долгосрочную ценность маркетингового проекта (в первую очередь, установленные взаимоотношения и приобретенные знания), т.е. обеспечиваемый им потенциал совершенствования маркетинговой деятельности фирмы в будущем.

Полноценный аудит маркетинговой компетентности невозможен без сравнения с компетентностью конкурентов и сопутствующей оценки их стратегии развития, в том числе стратегии позиционирования. Маркетинговую компетентность конкурентов, в том числе факторы наличия, генерации и использования знаний, невозможно проанализировать досконально, о ней можно судить скорее по некоторым ее проявлениям:

- портфелю брендов: его архитектуре и силе каждого из брендов;
- скорости обновления ассортимента продукции;
- уровню инновационности маркетинговых решений;
- способности лидировать в установлении стандартов потребления;
- репутации конкурента;
- скорости выполнения заказов, уровню сервиса;
- используемому программному обеспечению;
- в некоторых случаях – по цене продукции.

Конкурентное преимущество в наличии знаний и взаимоотношений на рынке не является абсолютно устойчивым. Необходимо добиваться преимущества над конкурентами не столько в наличии знаний, сколько в скорости их обновления и применения. При участии в проектах, которые требуют использования передовых технологий, нацелены на создание инновационной продукции, предполагают сжатые сроки завершения, компетентность компании существенно нарастает.

В связи с этим возникает вопрос: а стоит ли отдельно заниматься управлением маркетинговой компетентностью, если ее рост происходит самопроизвольно при работе компании на рынке? Управление маркетинговой компетентностью является важным аспектом стратегического развития. Без него в условиях информационной экономики у предприятия может нарастать отставание от конкурентов, выражающееся в том, что у конкурентов сложится привлекательный имидж динамичных компаний, обладающих широко известными брендами и внедряющими высокие стандарты обслуживания. В дальнейшем то, что было инновацией некоторое время назад, становится стандартом работы отрасли: конкуренты овладели им в полной мере, а у нашего предприятия не хватает опыта использования новой технологии. Аудит маркетинговой компетентности позволяет обратить внимание на такие проблемы еще на стадии их зарождения и выбрать меры для их устранения, каковыми, например, могут являться наем дополнительных сотрудников, покупка лицензий на программное обеспечение, привлечение консалтинговых компаний и брендинговых агентств, создание стратегического партнерства, аутсорсинг некоторых функций, например, колл-центра. После проведения аудита маркетинговой компетентности предприятие сможет отбирать, в первую очередь, проекты и рынки, обладающие не только достаточной рентабельностью, но также и репутационными выгодами и компетентностной эффективностью.

Развитие маркетинговой компетентности по отношению к конкурентам может носить догоняющий и опережающий характер. При догоняющем типе развития компетентности предприятие блокирует стратегии конкурентов, вкладывая средства в развитие тех знаний, которые ярко проявляют себя и приносят наибольшую отдачу у конкурентов. При опережающем типе развития следует определить стратегии позиционирования на рынке для своего предприятия и для конкурентов и на основе этого развивать те виды компетентности, которые слабо выражены у конкурентов.

Таким образом, аудит маркетинговой компетентности тесно связан с выработкой или совершенствованием маркетинговой и даже корпоративной стратегии. Аудит маркетинговой компетентности должен показать, предусматривает ли действующая маркетинговая стратегия предприятия выделение ресурсов на развитие определенных видов компетентности.

После исследования роли маркетинговой компетентности в формировании стратегии компании следует перейти на оперативный уровень, к рассмотрению хозяйственных процессов по обслуживанию покупателей и их поддержке со стороны информационно-коммуникационной инфраструктуры компании. Рекомендуется такие компоненты аудита маркетинговой компетентности, как «организация маркетинга» и «маркетинговые информационные системы», проводить параллельно, чтобы убедиться, что информационно-коммуникационные технологии адекватно встроены в систему хозяйственной деятельности предприятия.

Наиболее важной задачей маркетингового аудита на этом уровне является исследование того, насколько организация работы на предприятии создает условия для проявления индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников, а также для объединения индивидуальных знаний в коллективную компетентность за счет взаимодействия внутри подразделений, между ними, а также с другими предприятиями. Важную роль в обеспечении этого взаимодействия играют информационные технологии. Совместное использование баз данных CRM-систем обеспечивает беспрепятственный и мгновенный обмен информацией между сотрудниками отделов маркетинга, продаж и сервиса, исключает дублирование функций. Средства групповой работы позволяют поддерживать постоянную связь с удаленными офисами и контролировать документооборот.

Однако на многих предприятиях складывается ситуация, что функциональность программных продуктов используется не полностью, менеджеры не указывают полную информацию о клиентах в CRM-системах, выбранная информационная система не полностью адаптирована к хозяйственным процессам предприятия. В таких случаях нарастает разочарование сотрудников в поддержке со стороны ИКТ, поскольку поиск информации затруднен, базы данных характеризуются неполнотой, информация своевременно не обновляется.

Все вышеописанные компоненты структуры аудита маркетинговой компетентности позволяют определить лакуны в ее развитии как на стратегическом, так и на тактическом уровнях. Необходимым компонентом аудита является также совместное рассмотрение вопросов повышения маркетинговой компетентности и генерации новых знаний как одного из факторов повышения компетентности. Пути повышения маркетинговой компетентности являются:

- повышение квалификации сотрудников, направленное на совершенствование индивидуальной компетентности;
- совершенствование взаимодействия между сотрудниками в целях формирования коллективной компетентности;
- приобретение информации из внешних источников;
- мониторинг маркетинговой деятельности конкурентов и аналогичных предприятий на других рынках, в том числе зарубежных;
- бенчмаркинг;
- наем новых сотрудников;
- приобретение программного обеспечения;
- интенсификация использования имеющегося программного обеспечения;
- стимулирование творческого потенциала сотрудников, поощрение креативности и внедрения инноваций.

При проведении аудита маркетинговой компетентности могут использоваться как дедуктивный, так и индуктивный методы. **Дедуктивный метод** используется для определения места маркетинговой компетентности для обеспечения конкурентоспособности предприятия, ее взаимосвязи с инновационным процессом на предприятии, целей и задач развития компетентности, принципов управления компетентностью в цикле стратегического маркетингового планирования. На этой основе изучаются распределение маркетинговой компетентности по подразделениям предприятия, эффективность использования индивидуальной и коллективной компетентности в процессах обслуживания покупателей, обеспеченность всех сотрудников достаточным, но не избыточным количеством информации, полнота использования информационных технологий для поддержки взаимодействия с покупателями, эффективность программ повышения компетентности.

**Индуктивный метод** аудита маркетинговой компетентности позволяет сосредоточить внимание на отдельных аспектах маркетинговой деятельности, особенно на уязвимых местах. Повторяемость недостатков в управлении позволяет сделать определенные обобщения и выводы. Например, отдел маркетинга может характеризоваться повышенной текучестью кадров или низким уровнем использования компьютерной техники. Компания может терять долю определенных географических или товарных рынков. На рынке о ней может сложиться мнение как о поставщике с некачественным сервисом. Для оценки отдельных функциональных областей, решения отдельных локальных задач используют преимущественно индуктивный метод.

Рекомендуется проводить аудит маркетинговой компетентности в четыре этапа:

- определение реального состояния объектов;
- анализ;
- оценка;
- выработка рекомендаций.

На этапе определения реального текущего состояния маркетинговой компетентности рекомендуется осуществлять следующие виды деятельности:

- анкетирование сотрудников;
- маркетинговые исследования рынков;
- опросы важнейших бизнес-партнеров;
- сбор информации о ключевых процессах обслуживания покупателей;
- проверка наличия, работоспособности и состояния программного обеспечения и баз данных;
- сбор информации о программах повышения квалификации.

Проверка наличия и наполняемости программного обеспечения и баз данных, а также фактического осуществления программ повышения квалификации персонала позволяет определить состояние имеющейся отчетности, отражение в ней фактического положения вещей.

Для сравнения отдельных показателей отчетности, а также данных, полученных путем сбора информации из различных первичных источников, используются методы и приемы второго этапа – аналитического. Этот этап позволяет определить тенденции развития компонентов маркетинговой компетентности, соответствие уровня их развития рыночной динамике, рассчитать показатели эффективности вложений в развитие компетентности.

Третий, оценочный, этап аудита маркетинговой компетентности посвящен оценке прошлого, настоящего и будущего состояния компетентности предприятия, что является логическим завершением процесса сопоставления. Оцениваются состояние кадрового потенциала и информационно-коммуникационной инфраструктуры (экспертных систем, баз данных, программных продуктов, обеспечивающих групповую работу), эффективность использования зарегистрированных нематериальных активов, целесообразность выбора бизнес-партнеров с компетентностной точки зрения, сбалансированность портфеля заказов с точки зрения вклада в развитие компетентности, достоверность отчетности по повышению квалификации сотрудников и документации по управлению знаниями на предприятии.

По завершении аудита вырабатываются рекомендации по совершенствованию управления всеми компонентами маркетинговой компетентности на стратегическом и тактическом уровне (§ 4.1).

#### **§ 5.4. Метрика показателей оценки маркетинговой компетентности фирмы**

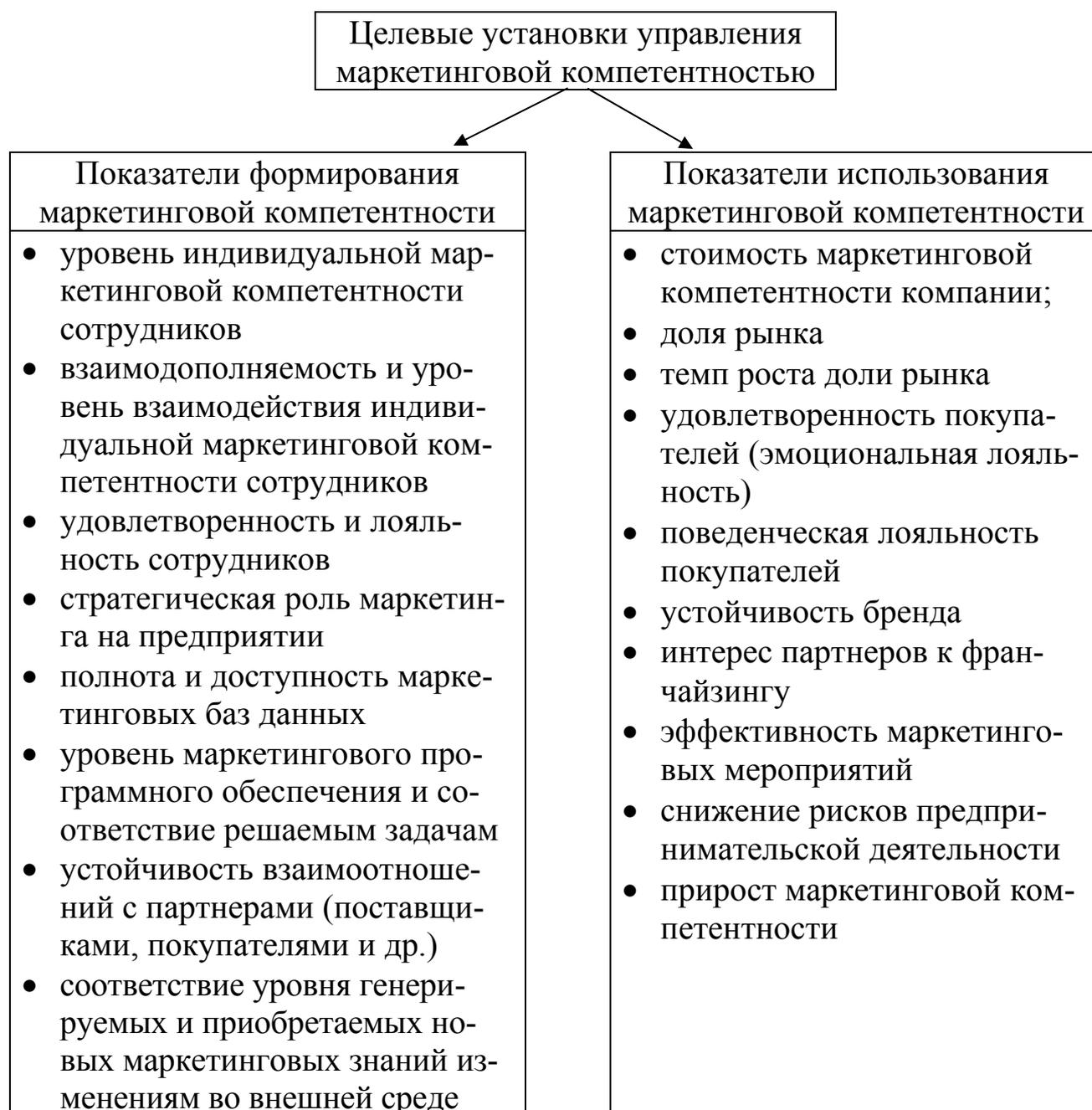
Аудит маркетинговой компетентности обеспечивает процесс принятия управленческих решений качественной информацией. Для количественной оценки уровня маркетинговой компетентности предприятия рекомендуется использовать *метрику показателей оценки маркетинговой компетентности*. Данная метрика позволяет выявить основные направления совершенствования маркетинговой компетентности.

*Метрика* (от греческого μέtron – мера, размер) – это совокупность объективно измеримых показателей, характеризующих объект или систему (в данном случае – маркетинговую компетентность компании).

Для определения перечня показателей, которые войдут в метрику показателей маркетинговой компетентности, рассмотрим целевые установки управления маркетинговой компетентностью (рис. 23).

На рис. 23 характеристики маркетинговой компетентности разделены на две группы: показатели формирования и показатели использования маркетинговой компетентности.

Перечень показателей формирования маркетинговой компетентности базируется на модели анализа отклонений, приведенной в § 4.2. Представляется важным оценивать не только уровень индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников предприятия, но и взаимодополняемость их знаний, а также уровень организации хозяйственных процессов, в рамках которых происходит взаимодействие их компетентностей.



**Рис. 23. Показатели успешности управления маркетинговой компетентностью компании**

Важнейшим носителем маркетинговой компетентности являются сотрудники компаний, поэтому необходимо, с одной стороны, принимать меры для предотвращения их текучести (и, соответственно, отслеживать уровень их лояльности работодателю) и с другой – совершенствовать маркетинговые базы данных, чтобы, по крайней мере, знания в явной форме не покидали компанию вместе с уходом сотрудника. Более того, устойчивые взаимоотношения с важными партнерами на рынке рассматриваются также как один из компонентов маркетинговой компетентности.

Для формирования маркетинговой компетентности существенное значение имеет роль, отводимая маркетинговой деятельности на предприятии. От нее зависят и распространение маркетинговой компетентности по функциональным подразделениям предприятия, и выделяемые на ее развитие ресурсы, и наличие опыта решения стратегически значимых задач. Наконец, оценке подвергается и деятельность по привлечению новой маркетинговой компетентности, которая всегда является комбинацией генерируемых внутри компании и приобретаемых извне знаний.

Перечень показателей использования маркетинговой компетентности связан с показателями, по которым оценивается маркетинговая деятельность в целом: доля рынка и тенденции ее изменения, эмоциональная и поведенческая лояльность покупателей, сила и ценность бренда, эффективность маркетинговых мероприятий.

Интересно отметить, что два показателя являются одновременно и источником формирования маркетинговой компетентности, и результатом ее использования, т.е. упоминаются в правой и левой части рис. 23. Во-первых, это взаимоотношения с покупателями: они являются и компонентом, повышающим стоимость маркетинговой компетентности, и источником информации о требованиях рынка, и важнейшим результатом маркетинговой деятельности. Во-вторых, это новые маркетинговые знания: компетентность является активом, имеющим способность самовоспроизводиться и развиваться (§ 3.1).

На основании этих представлений о целях управления маркетинговой компетентностью фирмы включим в метрику показателей оценки маркетинговой компетентности три группы: группы показателей структуры компетентности, группы показателей процесса использования компетентности и группы показателей результата использования компетентности (табл. 16).

**Группа показателей структуры маркетинговой компетентности** призвана отражать уровень компетентностной независимости и безопасности маркетинговой деятельности фирмы. Эти показатели сродни показателям финансовой устойчивости предприятия. В состав этой группы входят переменные, показывающие зависимость фирмы от внутренних (показатели прозрачности компетентности и текучести кадров) или внешних экспертов

(показатель компетентностной зависимости). Более того, могут вводиться различные переменные, которые показывают объем и направления использования средств на развитие маркетинговой компетентности (коэффициенты развития и обновления компетентности, а также доли средств, выделяемых на обучение персонала, закупку оборудования и программного обеспечения, наполнение баз данных и знаний, совершенствование командной работы, развитие взаимоотношений с поставщиками и покупателями).

Количество и перечень показателей структуры маркетинговой компетентности, отслеживаемых конкретным предприятием, зависит, в первую очередь, от степени соответствия его компетентности ситуации на обслуживаемых рынках.

**Группа показателей процесса развития и использования маркетинговой компетентности** показывает направления совершенствования компетентности предприятия и отдачу от вложений в развитие маркетинговой компетентности (показатель компетентностной насыщенности, общий и частные показатели использования потенциала компетентности и др.). Существенное внимание уделяется скорости работы с информацией и реакции на рыночные изменения, т.е. оптимальному протеканию рутинных процессов маркетинговой деятельности, что высвобождает время и энергию экспертов для творческой активности. Для отражения взаимосвязи этих процессов вводится **коэффициент творческой активности**, который отражает уровень проявления креативных способностей сотрудника в процессе выполнения своих должностных обязанностей и рассчитывается как соотношение объема креативных и рутинных работ, выполняемых сотрудником [56].

В числе временных показателей в метрику могут включаться следующие характеристики:

- среднее время принятия решения на различных уровнях управления;
- время поиска эксперта по тому или иному вопросу;
- время, необходимое для сбора имеющейся информации по конкретному вопросу.

Кроме временных, в состав группы показателей процесса использования маркетинговой компетентности должны входить и качественные характеристики. Среди них одним из наиболее наглядных является точность экспертных оценок маркетинговой ситуации, например, точность маркетинговых прогнозов емкости и доли рынка.

Конкретный перечень показателей для включения в данную группу метрики зависит от наиболее существенных недостатков развития маркетинговой компетентности фирмы: недостаточной скорости поиска информации и принятия решений / недостаточного уровня применения маркетинговых знаний / недостаточной генерации и продвижения новых знаний.

## Метрика показателей оценки маркетинговой компетентности в системе маркетинга взаимоотношений

№	Показатель	Характеристика	Желаемое состояние
<b>Показатели структуры</b>			
1	Коэффициент компетентностной зависимости	Доля маркетинговой компетентности, обеспечиваемой за счет привлечения сторонних консультантов	Норматив этого коэффициента должен быть установлен, исходя из соображений необходимости притока в компанию новых знаний и обеспечения наличия собственной маркетинговой компетентности
2	Коэффициент прозрачности компетентности	Соотношение явных и неявных маркетинговых знаний, используемых в хозяйственных процессах	Все знания, которые возможно кодифицировать, должны быть переведены в явную форму
3	Коэффициент обновления компетентности	Отношение маркетинговой компетентности, приобретенной или обновленной в течение периода времени <sup>2</sup> , к общему объему маркетинговой компетентности	Коэффициент обновления маркетинговой компетентности должен соответствовать скорости устаревания различных ее компонентов
4	Коэффициент развития компетентности	Доля средств, направляемых на развитие маркетинговой компетентности, в объеме продаж или прибыли фирмы	Норматив этого коэффициента зависит от первоначального уровня развития маркетинговой компетентности фирмы и интенсивности конкуренции на рынке
5	Коэффициент качества экспертов	Отношение числа уволенных носителей индивидуальной маркетинговой компетентности к среднесписочной численности сотрудников отдела маркетинга и маркетологов по совместительству <sup>3</sup>	Коэффициент должен находиться на низком уровне, обеспечивающем нормальное обновление коллектива

<sup>2</sup> Период времени устанавливается в зависимости от скорости изменения рыночной ситуации, обычно может быть равен одному году.

<sup>3</sup> При расчете этого показателя возможен учет уровня индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников, например, с использованием грейдов маркетинговой компетентности (§ 5.1).

<b>Показатели процесса</b>			
6	Показатель компетентностной насыщенности	Оценка соответствия маркетинговой компетентности фирмы рыночной ситуации	Показатель оценивается экспертным путем в баллах, обычно в сравнении с конкурирующими предприятиями. Следует стремиться к максимальному значению этого показателя
7	Показатель использования потенциала компетентности	Отношение уровня маркетинговой компетентности к потенциалу использования имеющихся маркетинговых знаний	
8	Частные показатели использования потенциала компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- интенсивность использования индивидуальной компетентности экспертов;</li> <li>- доля используемой функциональности в маркетинговом программном обеспечении;</li> <li>- уровень использования компетентности партнеров при решении маркетинговых задач</li> </ul>	Показатели должны приближаться к 1, по-скольку использование знаний ведет не к их расходованию, а, напротив, к возрастанию
9	«Компетентностная эффективность» проектов	Отношение приобретенной маркетинговой компетентности к маркетинговым затратам проекта	Проекты должны оцениваться по совокупности экономической и компетентностной эффективности
10	Коэффициент повторного использования маркетинговой информации	Доля знаний, приобретенных в проекте, которые могут быть повторно использованы в следующих проектах	Ограничением роста этого показателя является скорость устаревания различных компонентов маркетинговой компетентности
11	Скорость маркетинговой реакции	Среднее время реализации открывшейся рыночной возможности	Показатель должен опережать соответствующие показатели конкурирующих предприятий при учете требований управления рисками
12	Частные показатели скорости маркетинговой реакции	Среднее время подготовки конкретных маркетинговых документов	Скорость рутинных процессов должна быть достаточно высока для высвобождения времени для творческих процессов

13	Точность маркетинговых прогнозов	Процент отклонения прогнозируемых величин объемов сбыта (или иных маркетинговых показателей) от фактических	Следует стремиться к минимизации этого отклонения
<b>Показатели результатов</b>			
14	Темп роста доли рынка	Отношение изменения доли рынка к доле рынка на начало периода	Темп роста доли рынка не должен уступать темпу роста конкурентов
15	Степень удовлетворенности клиентов	Оценка удовлетворенности в баллах в среднем и отдельно по приоритетным клиентам	Степень удовлетворенности должна быть достаточной для совершения повторных покупок
16	Доля продаж рентабельным клиентам	Доля рентабельных сделок в общем объеме продаж	Доля рентабельных сделок должна быть не меньше доли продаж постоянным клиентам <sup>4</sup>
17	Средняя стоимость жизненного цикла покупателя	Дисконтированная прибыль, в среднем приносимая одним клиентом за весь период его взаимодействия с поставщиком	Стоимость жизненного цикла должна быть положительной и превосходить аналогичный показатель конкурентов
18	Стоимость маркетинговой компетентности	Оценка стоимости компетентности по сравнительному или доходному методу	Ценность маркетинговой компетентности должна возрастать

<sup>4</sup> Здесь подразумевается, что взаимоотношения с покупателем следуют типичному жизненному циклу, при котором объем сделок нарастает постепенно, а первые сделки со стратегически перспективным клиентом могут не принести значительной прибыли.

Состав *группы показателей результата наличия и развития маркетинговой компетентности* зависит от главенствующей концепции организации маркетинговой деятельности фирмы: ориентации на маркетинг сделок или маркетинг взаимоотношений. Показатели этой группы отражают достижение цели маркетинговой деятельности – получение прибыли за счет удовлетворения покупателей.

Таким образом, выбор показателей, отслеживаемых в метрике маркетинговой компетентности фирмы, зависит от условий ее внутренней и внешней среды. Иными словами, метрика показателей оценки маркетинговой компетентности, приведенная в табл. 16, является лишь одним из возможных ее вариантов. Поэтому составление метрики показателей оценки маркетинговой компетентности для конкретной фирмы рекомендуется проводить в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 24.



**Рис. 24. Алгоритм выбора показателей для включения в метрику маркетинговой компетентности фирмы**

Как показано на рис. 24, количество и состав показателей, отслеживаемых в метрике маркетинговой компетентности фирмы, определяется в процессе стратегического маркетингового планирования с учетом результатов проведения аудита и бенчмаркинга маркетинговой компетентности. Высокая интенсивность конкурентной борьбы на рынке, наличие проблем в развитии каких-либо компонентов маркетинговой компетентности, а также недостаточное внимание фирмы к управлению собственными нематериальными активами в целом влекут за собой необходимость увеличения количества показателей, включаемых в метрику маркетинговой компетентности.

Пример 39 иллюстрирует процесс разработки метрики маркетинговой компетентности предприятия судостроительной отрасли.

### **Пример 39**

*Петербургское ОАО «Центральное Конструкторское Бюро «Айсберг» является единственным в России конструкторским бюро по проектированию ледоколов и ледокольно-транспортных судов. За свою историю им разработан ряд уникальных проектов, по которым построены и успешно эксплуатируются более ста кораблей и судов.*

*ЦКБ ведет продуманную кадровую политику, направленную на пополнение и омоложение кадрового состава. Предприятие располагает современными средствами вычислительной и множительной техники, лицензионными системами автоматизированного проектирования для судостроения Tribon и AutoCAD, а также коллективом сертифицированных пользователей.*

*На рынке разработки конструкторской документации для создания судов различного назначения ОАО «ЦКБ «Айсберг» конкурирует преимущественно с конструкторскими бюро, расположенными в Санкт-Петербурге: «Северным ПКБ», ЦКБ «Алмаз», ЦНИИ им. академика А.Н. Крылова и его филиалом «Балтсудопроект», «Невским ЦКБ». Однако наличие у «ЦКБ «Айсберг» уникального опыта, компетентности и известности обеспечивает ему долгосрочные взаимоотношения с заказчиками и исполнителями и сбалансированный портфель заказов.*

*Вместе с тем, длительные сроки выполнения работ в судостроительной отрасли являются особенно важным фактором риска для предприятия: ЦКБ не располагает значительными собственными оборотными средствами, поэтому задержка оплаты по договорам вызывает сложности с финансированием последующих работ и нарушения производственных связей с контрагентами. Для стратегического развития предприятия важно повышение устойчивости взаимоотношений*

*с партнерами и привлечение благодаря этим долгосрочным взаимоотношениям заказов, которые позволили бы заблаговременно планировать загрузку мощностей предприятия.*

*В настоящее время ЦКБ ставит перед собой следующие задачи:*

- усиление позиции ЦКБ в рыночной сети для того, чтобы увеличить портфель заказов, соответствующих его ключевой компетенции;*
- совершенствование организации конструкторских работ и взаимоотношений с заказчиками для того, чтобы получить преимущество по скорости выполнения тех заказов, по которым у ЦКБ нет ярко выраженного преимущества;*
- привлечение дополнительных высококвалифицированных сотрудников, чтобы обеспечить выполнение как имеющегося, так и перспективного портфеля заказов.*

*При составлении метрики показателей оценки маркетинговой компетентности «ЦКБ «Айсберг» учитывались следующие обстоятельства:*

- рыночная ситуация характеризуется достаточно высокой степенью неопределенности из-за малого числа потенциальных покупателей и высокой доли в обороте нескольких постоянных заказчиков вкупе с нестабильностью ситуации у заказчиков (например, сменой собственников предприятий, реформированием государственных структур, изменением объема и направлений государственного заказа);*
- маркетинговая компетентность ЦКБ недостаточна для оперативной переориентации деятельности в случае серьезных изменений на судостроительном рынке.*

*В связи с этим в группу показателей структуры маркетинговой компетентности были включены следующие показатели:*

- коэффициент развития компетентности;*
- коэффициент обновления компетентности;*
- коэффициент прозрачности компетентности;*
- коэффициент сохраняемости / притока экспертов.*

*Эти коэффициенты в основном рассчитывались в соответствии с табл. 16. Трактовка некоторых показателей была уточнена из-за того, что доминирующая доля маркетинговой компетентности на судостроительном рынке приобретает и проявляется во взаимоотношениях с ключевыми партнерами. Например, коэффициент обновления компетентности в данном случае трактовался как доля оборота компании, полученная от новых заказчиков, с которыми взаимоотношения только устанавливаются. Для расчета коэффициента обновления ком-*

петентности использовался трехлетний период, т.к. этот срок является типичным для реализации судостроительного проекта.

На состав группы показателей процесса развития и использования маркетинговой компетентности влияют недостатки развития маркетинговой компетентности предприятия. В «ЦКБ «Айсберг» при высокой скорости принятия решений и высоком уровне применения маркетинговых знаний отмечается недостаточной уровень генерации новых знаний о рынке. Таким образом, в эту часть метрики должны быть включены показатель компетентностной насыщенности и расходы (в долях от объема продаж) на исследования, PR и выставочную деятельность, способствующую возрастанию маркетинговой компетентности. Кроме того, в связи с важностью для обеспечения конкурентоспособности на данном рынке в метрику включен показатель скорости маркетинговой реакции, трактуемый как среднее время подготовки тендерной документации.

Группа показателей результата наличия и развития маркетинговой компетентности формировалась с учетом ориентации судостроительной отрасли на маркетинг взаимоотношений и важности роста объема продаж для стратегического развития «ЦКБ «Айсберг». В качестве ключевых показателей для включения в метрику были выбраны рост объема продаж и доля продаж рентабельным клиентам в связи с существенно отличающейся прибыльностью отдельных заказов. Кроме того, в метрике была учтена точность маркетинговых прогнозов как характеристика качества внутреннего продукта отдела маркетинга.

*Источник: исследования автора.*

### **§ 5.5. Оценка коллективной компетентности, совместной с партнерами по рынку**

Компетентностный подход к анализу деятельности фирмы на рынке видоизменяет понятие границ фирмы и ее внешней среды. Информацией могут одновременно пользоваться множество человек. Совместное использование знаний не ведет к их износу, а наоборот, способствует их возрастанию. Информация может распространяться чрезвычайно быстро и не знает границ.

Соответственно, в деятельности фирмы немаловажное значение может иметь коллективная маркетинговая компетентность, совместная с ее партнерами по рынку, которая формируется в процессах рыночного взаимодействия. В таблице 17 предложен перечень критериев оценки взаимодействия с партнером с учетом маркетинговой компетентности.

**Критерии оценки взаимоотношений с партнером  
с учетом компетентностных аспектов**

<i>Группа критериев</i>	<i>Критерии</i>	<i>Значимость</i>	<i>Оценка в баллах</i>
Критерии комплементарности знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> расширение ключевой компетенции за счет взаимодействия</li> <li><input type="checkbox"/> углубление ключевой компетенции за счет взаимодействия</li> <li><input type="checkbox"/> необходимость раскрытия партнеру составляющих ключевой компетенции</li> </ul>		
Критерии стратегического потенциала	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> текущий товарооборот сделок с партнером</li> <li><input type="checkbox"/> потенциальный товарооборот сделок с партнером</li> <li><input type="checkbox"/> затраты на развитие взаимоотношений</li> <li><input type="checkbox"/> потенциальная прибыльность операций для фирмы</li> <li><input type="checkbox"/> потенциальная прибыльность операций для партнера</li> </ul>		
Критерии стратегического соответствия	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> общность целей;</li> <li><input type="checkbox"/> соответствие стратегий;</li> <li><input type="checkbox"/> соответствие организационных структур</li> <li><input type="checkbox"/> соответствие организационных культур</li> <li><input type="checkbox"/> соответствие информационно-коммуникационных технологий</li> </ul>		
Критерии конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> потенциальная совместная доля рынка партнеров</li> <li><input type="checkbox"/> интерес конкурентов к заключению альянса с партнером</li> </ul>		
Критерии истории взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> длительность существования взаимоотношений</li> <li><input type="checkbox"/> надежность партнера</li> <li><input type="checkbox"/> динамика развития взаимоотношений</li> </ul>		
Критерии развития маркетинговой компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> сетевые взаимоотношения партнера</li> <li><input type="checkbox"/> базы маркетинговых данных партнера и доступ к ним</li> <li><input type="checkbox"/> опыт коллективного решения задач</li> </ul>		

Каждому критерию присваивается коэффициент значимости  $\varphi_i$ . Каждый потенциальный партнер получает экспертную оценку по каждому критерию  $K_{ij}$ . Наиболее предпочтительным будет являться партнер с

наибольшей суммой  $\frac{\sum K_{ij} \times \varphi_i}{\sum \varphi_i}$ .

Критерии разделены на несколько групп, которые отражают прошлое, настоящее и будущее взаимоотношений с анализируемыми партнерами. Подчеркнем, что для такой оценки обязателен *опыт взаимодействия* с партнером. Только опыт взаимодействия и выстраивания долгосрочных взаимоотношений позволяет провести взаимную адаптацию, оценить компетентность партнера и спрогнозировать позиции партнеров в будущем.

Важным представляется то, что длительность взаимоотношений сама по себе не является наиболее существенным критерием для оценки их успешности. Обязательно следует рассмотреть критерий динамики развития взаимоотношений: могут возникнуть дополнительные трудности при попытке интенсификации рутинных взаимоотношений в случае, если стороны удовлетворены существующим положением дел. Таким образом, делать попытки интенсификации взаимоотношений нецелесообразно как слишком рано, когда еще не проверены надежность и компетентность партнера, так и слишком поздно, когда утерян первоначальный темп развития взаимоотношений.

Несомненно, что интенсификация взаимоотношений с партнером зачастую требует дополнительных инвестиций в адаптацию. В связи с этим необходимо рассмотреть группу критериев *стратегического потенциала*, которые показывают взаимную выгоду, приносимую за счет интенсификации взаимодействия. Взаимодействие должно приносить обоим партнерам рост товарооборота и прибыли.

Среди критериев *стратегического соответствия*, кроме общности целей, структур и культуры, выделен также критерий соответствия информационно-коммуникационных технологий, что является важной предпосылкой сотрудничества в условиях информационного общества.

Также выделяются *критерии конкуренции*, которые, с одной стороны, показывают, позволит ли интенсификация взаимодействия достичь превосходства над конкурентами, а с другой – учитывают необходимость опередить конкурентов, желающих завязать взаимоотношения с теми же перспективными партнерами.

Однако наиболее важными группами критериев являются те, которые показывают, насколько велика *вероятность получения и генерации новых знаний* в рамках рассматриваемых взаимоотношений. Эти группы критериев заменяют традиционные параметры, учитываемые при выборе

партнеров, которые характеризуют их производственные мощности, географическую близость и финансовое состояние. При этом акцент делается на развитии основного конкурентного преимущества фирмы и одновременно – на расширении ее маркетинговой компетентности, которая как метазнание определяет выбор конкурентного преимущества.

Посредством взаимодействия в рамках общих хозяйственных процессов передаются неявные взаимодополняющие (комплементарные) знания, которыми обладают партнеры. Многие виды знаний тесно связаны со структурой их носителя, поэтому получить их можно, только встроившись в эту структуру.

Здесь следует одновременно рассмотреть два вопроса: получит ли компания доступ к новым знаниям, и какие собственные знания необходимо раскрыть, чтобы обеспечить партнеру стимулы к сотрудничеству? Положительный ответ на первый вопрос можно дать, рассмотрев уровень взаимного доверия, установившегося между партнерами, готовность затратить время и усилия, чтобы делиться своим опытом, приоритетность данных взаимоотношений для партнера. Что касается второго вопроса, то существует несколько мнений по поводу защиты или распространения собственных знаний, от предотвращения любой утечки информации до открытой политики. Хотя позиция по данному вопросу зависит от рыночной ситуации, все же стоит отметить, что раскрытие имеющихся знаний стимулирует генерацию новых, а открытая политика повышает имидж.

В примере 40 показано применение этой методики оценки партнеров с учетом компетентностного аспекта.

#### **Пример 40**

*«ЦКБ «Айсберг», о котором шла речь в примере 39, проводило сравнение взаимоотношений с двумя важными партнерами. Эта оценка проводилась применительно к проекту, имеющему исключительную важность для развития «Айсберга», – строительству первой в мире атомной станции малой мощности (АСММ) на базе плавучего энергетического блока (ПЭБ), в котором «Айсберг» делает рабочую конструкторскую и эксплуатационную документацию.*

*Строительство АЭС на судах является одним из перспективных направлений развития российской атомной энергетики. Плавучие теплоэлектростанции планируется использовать для снабжения электроэнергией удаленных регионов, в частности, для решения проблемы энергоснабжения крупных городов Северного морского пути и Дальнего Востока. Ежегодно для обеспечения завоза органического топлива и компенсации тарифов на электроэнергию в этих регионах бюджетом предусматриваются значительные средства в виде субсидий и субвенций. Реализа-*

ция проекта АСММ по наземной схеме строительства в этих регионах практически неосуществима: необходимо создать строительную базу, завезти оборудование и материалы, обеспечить содержание социальной инфраструктуры на период строительства и эксплуатации.

Оптимальным решением является установка готового к эксплуатации энергоблока, который обслуживается вахтовым методом и при выводе из эксплуатации не оставляет на площадке радиоактивных материалов. Таким образом, для России использование плавучего энергоблока важно в связи с тем, что он позволяет коренным образом решить проблему с традиционным завозом органического топлива в энергодефицитные северные регионы страны.

Некоторые позиции экспертной оценки взаимоотношений с двумя ключевыми партнерами по данному проекту, проведенной руководителями основных подразделений «Айсберга», представлены в табл. 18.

Таблица 18

**Оценка партнеров ОАО «ЦКБ «Айсберг» (сокращенная)**

Группа критериев	Критерии	Значимость	Оценка в баллах	
			А	Б
Критерии комплементарности знаний	□ расширение ключевой компетенции за счет взаимодействия	0,05	3	2
	□ углубление ключевой компетенции за счет взаимодействия	0,13	8	6
Критерии стратегического потенциала	□ текущий товарооборот сделок с партнером	0,02	8	2
	□ потенциальный товарооборот сделок с партнером	0,06	1	5
	□ затраты на развитие взаимоотношений	0,05	7	5
Критерии стратегического соответствия	□ общность целей	0,02	9	5
	□ соответствие стратегий	0,07	8	6
	□ соответствие организационных структур	0,02	10	6
	□ соответствие организационных культур	0,05	10	8
Критерии конкуренции	□ интерес конкурентов к заключению альянса с партнером	0,05	2	7
Критерии развития маркетинговой компетентности	□ сетевые взаимоотношения партнера	0,12	7	9
	□ опыт коллективного решения задач	0,08	9	6
...				
<b>Итого:</b>			<b>7,0</b>	<b>6,2</b>

*Экспертным путем сначала определялась важность групп критериев выбора партнеров, а затем уже отдельных критериев в рамках каждой группы. Наиболее высокие коэффициенты значимости получили те критерии, которые отражали цели, преследуемые «ЦКБ «Айсберг», а именно возможность углубления ключевой компетенции, возможность закрепления в сети взаимоотношений партнера, совершенствование взаимодействия с партнерами и рост товарооборота. Кроме того, для выбора партнеров немаловажными оказались критерии соответствия стратегий и организационных культур, отсутствие необходимости значительных вложений, интерес конкурентов к заключению альянсов с партнером, а также некоторые другие.*

*Дальнейший опыт взаимодействия показал правильность выводов этой экспертной оценки: взаимоотношения с партнером Б пришлось заморозить.*

*Источник: исследования автора.*

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Что такое система грейдов? Как она может использоваться в оценке индивидуальной маркетинговой компетентности?
2. Дополните список критериев оценки индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников отдела маркетинга, приведенный в § 5.1.
3. По каким критериям вы бы оценили индивидуальную маркетинговую компетентность специалиста, оказывающего профессиональные услуги, например, врача или бизнес-консультанта?
4. В чем заключаются сложности оценки маркетинговой компетентности как нематериального актива?
5. По каким направлениям следует проводить аудит коллективной маркетинговой компетентности?
6. Что такое метрика показателей оценки маркетинговой компетентности фирмы? Из каких частей она состоит?
7. Какие критерии, характеризующие возрастание компетентности, могут использоваться для оценки взаимодействия с ключевыми партнерами?
8. Какие критерии должны войти в метрику показателей оценки маркетинговой компетентности фирмы, работающей на быстро растущем рынке? На стагнирующем рынке?
9. Как перечень показателей структуры маркетинговой компетентности связан с ключевыми факторами успеха маркетинговой деятельности? Покажите эту зависимость на нескольких примерах.

---

## ГЛАВА 6

### СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ БЕНЧМАРКИНГА КАК МЕТОДА ПОВЫШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

#### § 6.1. Развитие бенчмаркинга в условиях информационной экономики

Как показано в главах 1 и 2, в условиях информационной экономики существенно изменяются представления о конкуренции и методы обеспечения конкурентоспособности. Новый этап конкуренции характеризуется активным информационным обменом, динамичным инновационным развитием, ориентацией на компетентность во всех ее проявлениях и необходимостью наличия соответствующих конкурентных преимуществ. Во многих странах *экономика конкуренции* в традиционном понимании этого слова начинает проявлять тенденцию к превращению в *экономику сотрудничества*, которая может открыть путь к более высокой производительности. Даже продажа лицензий и заключение субконтрактов считаются пройденным этапом в этом процессе.

Весь ход технического прогресса подорвал самодостаточность даже самых крупных корпораций и объективно подталкивает их к поиску внешних источников нововведений. Развитие мировой экономики ускоряется, жизненные циклы товаров сокращаются, неопределенность поведения предпринимательских структур увеличивается. Вследствие этого существует все возрастающая необходимость в повышении компетентности компаний, которая проявлялась бы в постоянном появлении новой продукции, обслуживании новых покупателей, повышении эффективности управленческого механизма, использовании новых технологий или сырья. С позиций повышения коллективной компетентности развитие компаний поодиночке неэффективно или рискованно.

С 80-х гг. *технологическое самообеспечение* заменяется *технологической взаимозависимостью*, при которой происходят объединение ресурсов с целью разделения растущих издержек производства и риска инноваций, а также концентрация разнообразных знаний и квалификации персонала, необходимых для создания новых продуктов и технологических процессов [33]. Межфирменные связи быстро распространяются за национальные границы, создавая плотные сети международного сотрудничества, особенно в сфере *докоммерческих исследований и разработок*, а также *бенчмаркинга*.

Поэтому фирмы начинают рассматривать всех субъектов своей маркетинговой системы как источник инновационного и эффективного развития, строят свои отношения с ними на основе *кооперации*. Сотрудничество может наблюдаться:

- между продавцом и покупателем (*вертикальная кооперация*);
- между производителями дополнительных товаров (*горизонтальная дополнительная кооперация*);
- между конкурентами (*горизонтальная конкурентная кооперация*).

Особо следует отметить наличие *горизонтальной конкурентной кооперации*. Ее целями являются:

- использование преимуществ специализации различных конкурентов для получения более высокого эффекта при развитии производства;
- предоставление покупателям больших гарантий за счет наличия двух альтернативных источников снабжения новым товаром.

Горизонтальная конкурентная кооперация часто является основой конкурентного бенчмаркинга.

Фирмы, работающие в одной отрасли, связаны между собой множеством соглашений технического и коммерческого характера, имеющих своим предметом:

- обмен технологиями, бенчмаркинг;
- лицензирование (часто взаимное);
- поставки комплектующих узлов и деталей;
- торговое представительство друг друга на разных рынках;
- совместные разработки;
- совместные предприятия.

Все эти аспекты сотрудничества могут развиваться между реальными конкурентами. Уровень взаимосвязанности и взаимозависимости между всеми субъектами маркетинговой системы все более возрастает. Эти тенденции нашли выражение в *теории предпринимательских экосистем*. Психолог Дж.Ф. Мур из Гарвардского университета сравнил среду бизнеса с живой природной средой (экологической системой), в которой имеют место не только борьба, но и эволюция, сотрудничество и взаимозависимость. В бизнесе успех фирмы также зависит от окружающей среды, поэтому менеджерам нужно думать о компании как об элементе экосистемы, где связаны интересы всех участников бизнеса и членов общества. Вместо стратегии, нацеленной на создание односторонних преимуществ, фирме нужно стать чем-то вроде садовника или лесника, выращивающего и поддерживающего экосистему. В ней

сочетаются влияние внешней среды, конкуренция и эволюция, и этот феномен Дж. Ф. Мур назвал *«коэволюцией»*.

При основании экосистемы важно найти такую рыночную нишу, которая не затормозит рост компании и в то же время достаточно удалена от конкурентов. На стадии расширения экосистема укрепляется за счет создания благоприятного окружения из дистрибьюторов, поставщиков, потребителей. Третья стадия – борьба за лидерство в зрелой экосистеме, где наряду с партнерами присутствуют конкуренты. Тогда закономерны снижение издержек, реструктуризация, субподряд и т.п., а в качестве главного рычага поддержания экосистемы выступают инновации, привлекательные для клиентов и партнеров. Наконец, четвертая стадия – кризис экосистемы из-за устаревания, столкновения с другой экосистемой или неблагоприятного изменения среды обитания. Можно попытаться радикально трансформировать экосистему, изучив причины ее упадка и сплотив все заинтересованные в выживании стороны, но успех не гарантирован.

Другой попыткой решить дилемму «конкуренция или сотрудничество» стала теория *«соконкуренции»* (сотрудничество плюс конкуренция), предложенная Адамом Бранденбургером (Гарвардский университет) и Барри Нейлбаффом (Йельский университет) [19]. Они предложили применить к бизнесу теорию игр, создали классификацию бизнес-игр, их элементов и правил.

Предлагаемый ими принцип соконкуренции позволяет выйти из игры победителем и при этом не разорить конкурентов: *«бизнес – не война и не спорт: если вы одерживаете победу в бизнесе, это не значит, что кто-то другой потерпел поражение»*.

Осознание и активное участие в соконкуренции создают основу для использования бенчмаркинга – одного из методов повышения конкурентоспособности и компетентности, который позволяет активизировать внешние связи в целях получения информации о различных аспектах деятельности других фирм и повышения эффективности собственных маркетинговых мероприятий. Бенчмаркинг символизирует фундаментальный сдвиг в философии конкурентной борьбы, проявляющийся в том, что компании готовы делиться друг с другом информацией ради расширения спектра стратегических возможностей и сокращения времени на разработку новых продуктов. Важнейшей характеристикой бенчмаркинга является то, что в его основе лежит сотрудничество между компаниями.

Для обеспечения конкурентных преимуществ компании в современной информационной экономике недостаточно только знания своего рынка и своей технологии: необходимо расширение внешней ориентации

компании. Ведь все ее партнеры не ограничены рамками одной отрасли, одного рынка; все имеют доступ к многообразной информации. Инвесторы могут найти альтернативные пути вложения средств, поставщики – переориентироваться на другую отрасль, покупатели – воспользоваться товарами или услугами-субститутами (заменителями). Компания должна быть уверена, что она отвечает запросам всех своих контрагентов. Для этого ей необходимы постоянное совершенствование, точная отладка бизнес-процессов, которые охватывают всю организацию, пересекая границы традиционных функциональных подразделений. Партнеры на рынке вряд ли будут принимать во внимание организационную структуру фирмы – им важен результат, обеспечиваемый бесперебойным функционированием ее бизнес-процессов.

Бенчмаркинг возник как философия и инструмент предпринимательской деятельности, который обогащает традиционные маркетинговые исследования, добавляя к ним *изучение бизнес-процессов* на предприятии-инициаторе и предприятиях-партнерах по бенчмаркингу. Тем самым бенчмаркинг показывает, каким образом другие фирмы достигают на рынке наилучших результатов, являющихся объектом внимания маркетинговых исследований. В традиционном конкурентном анализе объектом внимания выступали только компании, работающие в той же отрасли, бенчмаркинг же позволяет выявить пути достижения выдающихся результатов, апробированные в других отраслях.

Кроме того, в процессе бенчмаркинга заложен этап внедрения наиболее эффективных из изученных методов осуществления бизнес-процессов. Традиционный процесс маркетинговых исследований завершается составлением отчета, содержащего выводы и рекомендации. Это делает бенчмаркинг действенным инструментом самосовершенствования фирмы и улучшения ее маркетинговой деятельности, ведь компетентность повышается только в процессе применения полученных знаний.

## **§ 6.2. Сущность и преимущества бенчмаркинга**

Любая фирма в условиях жесткой конкуренции и возрастания запросов покупателей стремится к внедрению новаций, к совершенствованию технологий обслуживания покупателей и ведения бизнеса в целом. Для повышения эффекта от новаций при их выборе и внедрении опираются на результаты маркетинговых исследований.

На практике маркетинговые исследования в основном понимаются как процесс сбора и анализа информации, в первую очередь, о покупательских потребностях и стратегиях конкурентов, а также об угрозах

внешней среды. Полученная информация представляет собой ценную основу для совершенствования ассортимента, корректировки ценовой политики, а также других составляющих комплекса маркетинга. Однако такой информации чаще всего недостаточно для анализа внутренних причин излишних издержек, ведущих к завышенным по сравнению с конкурентами ценам, или проблем с обеспечением желаемого уровня качества. Опрос покупателей позволяет выявить *«следствие»*, т.е. аспекты их удовлетворенности или неудовлетворенности, но не *«причины»*, т.е. необходимые внутрифирменные мероприятия по повышению эффективности ее деятельности.

Для компаний представляет большой интерес информация о различных сторонах деятельности других компаний, об их лучшем опыте, о решениях, приводящих к максимальной эффективности. Более того, этот интерес не должен ограничиваться рамками одной своей отрасли. Философией и инструментом проведения маркетинговых исследований с целью выявления источников конкурентного преимущества, роста конкурентоспособности и формирования эффективных стратегий предпринимательства является *бенчмаркинг*.

Термин «бенчмаркинг» образован от английского *benchmark* – стандарт, ориентир, риска на мерном столбе, предназначенная для определения уровня подъема воды. *В географии* под этим термином понимается заранее установленная высота, которая в дальнейшем используется как ориентир для определения прочих высот в рельефе. *В статистике* он обозначает базу, т.е. то, с чем сравнивается новый или фактический показатель.

Если *benchmark* – характеристика какого-либо стандарта, уровня, высоты, ступеньки, то *benchmarking* – это деятельность по планированию, установлению таких стандартов, сравнению с ними, их достижению. Словарь Вебстера дает следующие трактовки: *«Benchmark – стандарт, в сравнении с которым можно что-либо измерить или оценить. Benchmarking – установление высоты конкретной позиции, которая в дальнейшем используется как ориентир»*.

В предпринимательстве бенчмаркинг связан с поиском и изучением наилучших методов организации процессов, которые становятся *эталоном, ориентиром* для фирмы и помогают осуществлять собственный бизнес качественнее и производительнее. Это происходящие по четким правилам *поиск и установление стандартов*, на которые можно будет равняться во внутрифирменном планировании. Бенчмаркинг побуждает каждую функцию, каждую сферу деятельности предприятия постоянно *доказывать свою конкурентоспособность* и прибыльность, сопоставляя свои результаты с внешним миром.

Менеджером по логистике корпорации Херох Робертом Кэмпом, организатором одного из первых крупных бенчмаркинг-проектов, было введено следующее, наиболее известное из существующих определение бенчмаркинга [107]: «*Бенчмаркинг – это поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям*».

Бенчмаркинг дает возможность устанавливать более *амбициозные*, но все же *реалистичные цели* работы предприятия путем анализа лучших методов ведения бизнеса и сравнения критически важных элементов функционирования своего предприятия с этими эталонами. В этом смысле бенчмаркинг *противопоставляется* традиционному методу целеполагания, основанному на *экстраполяции* достижений прошлого периода с незначительной корректировкой с учетом влияния изменившихся внешних и внутренних условий. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас, осмысления этого опыта, его усовершенствования и применения в своей деятельности.

Бенчмаркинг особенно полезен при постановке задачи *непрерывного самосовершенствования*, поскольку он позволяет компании преодолеть устоявшиеся тенденции повышать производительность труда и объемы выпуска на один и тот же процент в год. Такое постепенное, равномерное развитие иногда может закреплять и даже увеличивать разрыв между анализируемой компанией и лидерами, которые начали свое развитие раньше.

Этот подход имеет особые преимущества при совершенствовании *вспомогательных процессов*. Здесь эталоном для сравнения могут быть выбраны не только прямые конкуренты, но и предприятия, относящиеся к другим отраслям, т.к. вспомогательные процессы зачастую имеют сходство вне зависимости от отраслевой принадлежности.

В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа «от лучшего к лучшему» возвращает к жизни, успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы, России. В период рецессии 2007–2009 годов бенчмаркинг стал одним из самых популярных управленческих инструментов по всему миру (пример 41). Бенчмаркинг имеет большой потенциал использования и в российских условиях.

#### **Пример 41**

*Bain&Company – международная компания, предоставляющая услуги стратегического консалтинга и имеющая офисы в 23 странах мира. С 1993 года проводит регулярный опрос топ-менеджеров в более чем 70 странах мира о глобальных тенденциях и эффективности бизнес-технологий, публикуя результаты в виде сборника «Management Tools»*

and Trends». Опрос 2009 года охватил 1430 респондентов из Северной Америки, Европы, Азии, Латинской Америки. Все технологии специалисты Bain оценивают по двум показателям – степени распространения (сколько компаний внедрило) и степени удовлетворенности от использования (табл. 19).

Таблица 19

**Наиболее актуальные бизнес-технологии 2009 года по рейтингу Bain**

Бизнес-технологии	Используют, %	Удовлетворенность (1-5)
Бенчмаркинг	76	3,82
Стратегическое планирование	67	4,01
Формулировка видения и миссии	65	3,91
Управление отношениями с клиентами (CRM)	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Система сбалансированных показателей (BSC)	53	3,83
Сегментация потребителей	53	3,95
Реинжиниринг бизнес-процессов	50	3,85
Ключевые компетенции	48	3,82
Слияния и поглощения	46	3,83
Стратегические альянсы	44	3,82
Управление логистическими цепочками	43	3,81
Сценарное планирование	42	3,83
Управление знаниями	41	3,66
Объединенные центры обслуживания	41	3,68
Инструменты стратегии роста	38	3,87
Тотальное управление качеством	34	3,80

Источник: [www.bain.com](http://www.bain.com)

Бенчмаркинг, т.е. сравнение с другими предприятиями или другими подразделениями и перенятие опыта у тех, кто лучше в функциях или процессах, нуждающихся в изменениях, является хорошим способом **стимулирования преобразований** на предприятиях. С помощью бенчмаркинга можно исследовать многие области, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, например, процесс заказа, цепочку разработки товара от зарождения концепции до коммерциализации и целый ряд административных процедур.

Обобщая вышесказанное, представим преимущества бенчмаркинга в его развитых формах в табл. 20.

## Преимущества бенчмаркинга

Без бенчмаркинга	С бенчмаркингом
<b>Маркетинговые исследования</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• дают представление о тенденциях развития рынка и результатах деятельности конкурентов на рынке, но не показывают конкретные методы улучшения собственной деятельности</li> <li>• исследуют товары / услуги и отношение к ним покупателей</li> <li>• не учитывают возможности конкуренции (§ 6.1) в получении маркетинговой информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показывают внутренние источники конкурентоспособности компаний на рынке, т.е. коренные причины их высоких результатов</li> <li>• исследуют товары / услуги, технологии осуществления бизнес-процессов и отношение к ним покупателей</li> <li>• охватывают более широкий спектр источников информации: не только покупателей, но и поставщиков, конкурентов, предприятия иных отраслей</li> </ul>
<b>Планирование и целеполагание</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• в основном базируется на экстраполяции прежних тенденций и результатов на будущие периоды</li> <li>• чаще предполагает эволюционные изменения, среднестатистический прогресс</li> <li>• может быть отстающим, как реакция на возникшие проблемы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основано на кардинально новых для предприятия идеях, апробированных в других компаниях</li> <li>• предполагает поиск возможностей стратегических прорывов</li> <li>• ориентируется на наивысшие достижения лидеров отрасли или компаний мирового класса</li> </ul>
<b>Организационная культура</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеризуется отсутствием интереса к чужим идеям или их неприятием, даже враждебностью по отношению к ним</li> <li>• инициативы перемен чаще исходят сверху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• признает высокую роль компетентности сотрудников</li> <li>• стимулирует всех работников к поиску идей во внешней среде</li> <li>• предполагает, что работники сами проявляют инициативу совершенствования своей деятельности</li> </ul>
<b>Повышение квалификации</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводится в специально отведенное, свободное от работы время</li> <li>• расширяет эрудицию, повышает профессионализм, но не полностью связано с выполняемыми на рабочем месте функциями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляется в рамках бенчмаркинг-проекта</li> <li>• непосредственно связано с выполняемыми на рабочем месте функциями, т.е. прямо влияет на компетентность</li> </ul>
<b>Мотивация сотрудников</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• работники не склонны брать на себя повышенные обязательства, поскольку не верят в возможность их выполнения</li> <li>• преобладает материальное стимулирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• присутствует дух соревновательности</li> <li>• сотрудники верят в возможность достижения амбициозных, «протяженных» целей</li> </ul>

Вместе с тем, не все эксперты полагают, что бенчмаркинг – это верный путь к высокой конкурентоспособности. Например, Джек Траут защищает точку зрения, что секрет успеха кроется в том, чтобы первым закрепиться в сознании будущего покупателя. В книге «Большие бренды – большие проблемы» он пишет, что бенчмаркинг – *«один из наиболее популярных предметов из курса менеджмента. Разрекламированный как “окончательная конкурентная стратегия”, он предполагает оценку товаров компании по сравнению с лучшими продуктами отрасли. И является важной составляющей процесса, известного как Total Quality Management. Но бенчмаркинг недееспособен хотя бы потому, что, несмотря на объективное качество товара, люди воспринимают как наилучшую только первую проникающую в их сознание марку. Придерживаясь подхода “и я тоже”, вы автоматически попадаете в категорию второсортных товаров»* [90, с. 14].

Ему вторит С.К. Прахалад: *«Компании следят за тем, как работают другие, и пытаются копировать их методы. Иногда это помогает догнать соперников, но не занять первые позиции на рынке. Вперед вырываются те, кто выявляет незамеченные другими возможности и изобретает новаторские методы»* [72, с. 36].

Напротив, Оуд Шенкар, автор книги «Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge» («Копировщики: Как умные компании используют имитацию для получения стратегического преимущества»), полагает, что имитации недооценивают, хотя в развитии бизнеса они могут быть важнее инноваций. Повторить у себя чужую технологию или бизнес-модель не значит бездумно скопировать: нужно глубоко вникнуть в ее суть и понять, как это новшество впишется в конкретную среду. По его оценке, 97,8% стоимости инноваций создают имитаторы [100].

Лидерами многих сегментов рынка являются не первооткрыватели, а умелые и изобретательные имитаторы. Например, McDonald's, который заимствовал систему White Castle, или Visa, MasterCard и American Express, которые воспроизвели подход Diners Club, первой предложившей пластиковые карточки. Основатель Wal-Mart признавал, что многое взял у предшественников, но в результате многочисленных улучшений нашел свою формулу успеха.

Томас Эдисон очень ценил творческую способность применять, подгонять и совершенствовать идеи, видя именно в этом суть творчества. Он говорил, что *«придает коммерческую ценность блистательным, но направленным не на то открытиям других»* и что сам он *«не столько изобретает, сколько хватается на лету чужие идеи»*. Руководство ВР как-то, помимо награждения новаторов, учредило приз «Похититель го-

да» за выявление и заимствование новаций, придуманных коллегами по работе [57].

Одед Шенкар пишет: «Хорошие имитаторы не ждут, они активно ищут перспективные идеи. Причем в поисках не ограничиваются одной отраслью или страной. Не просто копируют, а стремятся найти более удачное или дешевое решение... Они обгоняют инноватора, затраты которого в среднем на треть выше. Пока первопроходец продолжает вкладывать деньги в свой продукт, имитатор уже продумывает свой вариант, учитывая реакцию рынка на новинку» [100, с. 26].

Учитывая дискуссионный характер бенчмаркинга, следует также отметить его общие **недостатки**, которые существуют наряду с несомненными его достоинствами.

Во-первых, из-за того, что бенчмаркинг основывается не на средних, а на лучших показателях функционирования, результаты сильно зависят от репрезентативности выборки.

Во-вторых, этот подход основан на ретроспективном анализе. В условиях нестабильной обстановки вполне вероятно, что выбранный по статистическим данным за прошлый отчетный период партнер к моменту начала детального исследования уже перестанет соответствовать лучшим достижениям.

Однако при учете этих источников ошибок бенчмаркинг становится полезным инструментом маркетинговых исследований, который позволяет значительно усилить компетентность предприятия во всех функциях предпринимательской деятельности, увеличить эффективность маркетинговых мероприятий и повысить конкурентоспособность фирмы на рынке.

Анализируя взгляды различных авторов на сущность бенчмаркинга, можно сделать вывод о том, что практический опыт применения бенчмаркинга значительно дополнил и изменил наиболее известное определение Роберта Кэмпбелла, появившееся в конце 80-х годов.

Во-первых, бенчмаркинг стал уделять больше внимания не только сбору информации для сравнения и методике отбора лучших предприятий, которые могут стать стандартом поведения, но и разработке такой **корпоративной культуры** внутри самого предприятия, которая способствовала бы постоянному восприятию лучших методов работы.

Во-вторых, поиск лучших методов функционирования предприятия стал носить межотраслевой характер, **перешагнув границы отрасли**. Например, одни из лучших новых идей компания Procter & Gamble получала при изучении маркетинговой структуры предприятий, занимающихся компьютерами и офисным оборудованием. Херох проводил бенчмаркинг складского хозяйства, выбрав в партнеры фирму L.L.Bean, торгующую спортивным инвентарем. Компания Kodak изучала процесс вы-

работки стратегии в Sterling Pharmaceuticals, занимающейся медикаментами. Оле Бек из датской компании по производству аудиотехники и бытовой электроники Bang & Olufsen утверждает, что он «узнает гораздо больше, разглядывая витрины магазинов Луи Виттона в Париже, чем бродя по магазинам, которые торгуют электроникой» [68].

Поэтому в дальнейшем стали появляться новые, более детализированные определения бенчмаркинга. Например, определение подразделения Volvo Personvagnar: *Бенчмаркинг – это процесс обучения у лучших в мире вне зависимости от вида их бизнеса, чтобы:*

- *найти наиболее эффективные пути достижения результата;*
- *адаптировать и применить в своей компании тщательно отобранные методы;*
- *устанавливать более амбициозные цели;*
- *стремиться к отличию и превосходству.*

Определение Бенгта Карлефа и Сванте Остблума [114]: *«Бенчмаркинг – это постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями и учреждениями, являющимися лучшими».*

Определение компании «3М»: *«Бенчмаркинг – это инструмент, используемый для поиска методов, которые позволяют организации осуществлять конкретный бизнес-процесс на наивысшем (эталонном) уровне».*

Определение кафедры маркетинга СПбГЭУ *«Бенчмаркинг – это метод обретения конкурентных преимуществ субъекта предпринимательства за счет поиска, изучения и адаптации к собственным условиям наилучших методов осуществления бизнес-процессов вне зависимости от сферы их применения».*

Согласно формулировке консалтинговой компании Bain, бенчмаркинг способствует совершенствованию функционирования за счет выявления и применения лучших методов в производственных процессах и продажах. Менеджеры сопоставляют характеристики товаров или процессов своей компании с характеристиками конкурентов или компаний, *лучших в своем классе (best-in-class)*, а также внутри компании между филиалами, занимающимися аналогичными видами деятельности. Целью бенчмаркинга является поиск примеров отличного функционирования и понимание процессов и методов, которые обеспечивают это функционирование. Компании повышают свою эффективность, адаптируя и внедряя эти методы в свои хозяйственные процессы – не имитируя, а изобретая заново.

### § 6.3. Задачи и принципы бенчмаркинга

*Цель бенчмаркинга* состоит в повышении конкурентоспособности компании за счет выявления важнейших факторов конкурентоспособности и их совершенствования на основе эталонных методов. Это хорошо согласуется с известным правилом, сформулированным китайским генералом Сун Тзу: «*Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата сотни войн*».

Из всей совокупности *задач бенчмаркинга* основными можно считать следующие:

- адаптацию и использование в собственной деятельности лучших технологий из любой отрасли;
- ориентацию предприятия на внешнюю среду для постоянного поиска новых возможностей и противостояния потенциальным угрозам;
- определение уровня конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
- осознание необходимости преобразований;
- установление амбициозных, но все же реалистичных целей по развитию предприятия и выбор стратегии изменений, наиболее подходящей для достижения этих целей;
- стимулирование и мотивацию сотрудников, чей творческий потенциал необходим для внедрения результатов бенчмаркинга;
- изменение организационной культуры в сторону стремления к развитию, повышению квалификации, компетентности.

Таким образом, бенчмаркинг – это рациональный, структурированный способ обеспечения того, что организация удовлетворяет потребности покупателя и будет продолжать это делать, даже если покупательские потребности изменятся с течением времени. Задачи бенчмаркинга показывают, что этот инструмент хорошо подходит для достижения *маркетинговых целей*, т.к. обеспечивает необходимой информацией процесс повышения маркетинговой компетентности фирмы для лучшего удовлетворения требований рынка.

Эксперты выдвигают на первый план разные аспекты бенчмаркинга, принимают несколько отличающиеся его толкования. В первую очередь, можно выделить следующие важнейшие трактовки *роли бенчмаркинга на предприятии*:

- как одного из методов превращения компании в обучающуюся организацию;
- как часть общего процесса принятия стратегических решений;

- как источника информации, стимулирующего к преобразованиям на предприятии.

Соответственно, в разных компаниях бенчмаркинг организуется различными функциональными подразделениями и используется для решения несколько отличающихся задач. Употребляя маркетинговую терминологию, скажем, что бенчмаркинг может по-разному позиционироваться в компании. Такое позиционирование необходимо, с одной стороны, чтобы четче показать преимущества бенчмаркинга, его отличия от иных управленческих инициатив и убедить руководителей и специалистов в его целесообразности, а с другой – чтобы определить ответственных за его осуществление. Можно обозначить, по крайней мере, три *способа позиционирования бенчмаркинга* на предприятии.

Во-первых, бенчмаркинг может рассматриваться как *инструмент маркетинговых исследований*, который позволяет преодолеть ограниченность традиционных исследований (табл. 21). В таком случае бенчмаркинг организуется отделом маркетинга. В дополнение к обычным маркетинговым исследованиям, бенчмаркинг:

- использует дополнительные источники информации (другие предприятия, в том числе из других отраслей);

Таблица 21

### Сравнение исследования покупателей, конкурентного анализа и бенчмаркинга

Параметры сравнения	Исследование покупателей	Анализ конкурентов	Бенчмаркинг
Цель	Оценить степень удовлетворенности покупателей и предложить меры по ее повышению	Оценить успешность стратегий конкурентов и спрогнозировать их вероятные действия в будущем	Найти и применить методы «мирового класса», апробированные ведущими предприятиями
Предмет исследования	Потребности покупателей	Стратегии конкурентов	Бизнес-процессы, удовлетворяющие потребности покупателей
Источники информации	Покупатели	Отраслевые аналитики	Лидирующие предприятия
Ответственность	Штабная	Штабная	Линейная

- применяет дополнительные методы сбора информации (наблюдение за внутренними процессами работы другого предприятия);
- обеспечивает информацией принятие новых управленческих решений (о методах организации хозяйственных процессов).

Во-вторых, бенчмаркинг может внедряться как **метод повышения квалификации** сотрудников. В этом случае ответственность за инициацию и организацию бенчмаркинга лежит на службе управления персоналом, хотя возможно и создание специальных подразделений, как в примере 42.

В отличие от традиционных форм повышения квалификации, семинаров и тренингов, – обучение в рамках бенчмаркинга проводится без отрыва от производства, в рабочее время и самым непосредственным образом связано с решаемыми на рабочем месте задачами. Бенчмаркинг обеспечивает такое повышение квалификации, которое нацелено на нужды предприятия и тем самым развивает отдельного человека, в противоположность ситуации, когда процесс обучения совершенствует индивида, что, в свою очередь, приносит пользу предприятию [114]. В результате бенчмаркингового проекта сотрудник получает знания о том, какими методами та же функция, которую выполняет он, осуществляется в лидирующих компаниях.

#### **Пример 42**

*В компании The Stanley Works, которая производит инструменты и приборы для строительства, промышленности и безопасности, действует программа Stanley Fulfillment System, направленная на непрерывное совершенствование работы компании. В рамках этой программы Stanley выявила несколько направлений, в том числе ценообразование, продажи, планирование, выполнение решений и бережное производство, которые особенно важны для ее процветания. Для каждого направления создали свой центр передового опыта.*

*В частности, Центр передового опыта в области ценообразования действует с 2003 года. Специалисты Центра информируют производственные подразделения Stanley о способах ценообразования, методах анализа и сбора данных, рассказывают об инновациях в этой сфере, участвуют в запуске проектов, поддерживают связь со специалистами по ценовой политике в консультативных фирмах и фирмах-разработчиках программного обеспечения. К делу подключены зарубежные поставщики: они собирают и анализируют данные о ценах конкурентов.*

*Центр помогает производственным подразделениям принимать и выполнять решения. В его рамках разработаны несколько методик ценообразования. Центр рекомендовал назначать начальников отдельных*

*производств ответственными за ценовую политику. Для них регулярно организуются встречи, на которых они могут рассказать о своих успехах на этом поприще и проанализировать неудачи.*

*Источник: Дейвенпорт Т. Принятие решений: технология без мистики // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Март.*

Можно сказать, что бенчмаркинг способствует возрастанию **компетентности** сотрудников, поскольку всю полученную в рамках проекта информацию они имеют возможность сразу же применить на практике. Даже если не все обнаруженные идеи и методы будут полезны для организации и ее сетевых партнеров, бенчмаркинг заставляет работников размышлять о потенциальных возможностях бизнеса.

Этого взгляда придерживается Майкл Спендолини [117] – исследователь, который провел «бенчмаркинг тех, кто занимается бенчмаркингом». Он выбрал компании, которые добились наибольших успехов в области бенчмаркинга и выделяют на него значительные средства: Alcoa, AT&T, Bell Atlantic, Boeing, Caterpillar, Eastman Kodak, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, 3M и т.д. В результате этого исследования М. Спендолини представил концепцию бенчмаркинга как одну из форм профессионального развития, повышения квалификации, которая способствует превращению компании в «**обучающуюся организацию**». В этом контексте бенчмаркинг помогает компании преодолеть свою внутреннюю замкнутость и становится всеобъемлющим методом поиска идей для обучающейся организации.

В-третьих, бенчмаркинг может позиционироваться как **этап стратегического планирования**. Это означает, что стратегически важные решения, например, о покупке оборудования, о перестройке организационной структуры или о ликвидации вспомогательных производств, не принимаются без изучения опыта лидирующих компаний. Бенчмаркинг направляет все преобразования в компании. В организационной структуре компании может быть предусмотрен консультант по бенчмаркингу, но проекты осуществляются линейными подразделениями по плану, разработанному высшим руководством компании.

При любой из этих трактовок бенчмаркинга бенчмаркинговые исследования проводятся с соблюдением определенных **принципов**:

1. **Взаимность**. Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном согласованном обмене данными, от которого выигрывают оба партнера.
2. **Добровольность**. Либо изучается открытая информация о хозяйственных процессах, находящихся до «линии видимости», либо парт-

неры по бенчмаркингу достигают договоренности, какой информацией они собираются обмениваться.

3. **Аналогичность.** Изучаемые процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, но только если результаты его изучения и оценки можно перенести в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия.
4. **Измерение.** Необходима количественная оценка характеристик изучаемого процесса на нескольких предприятиях-партнерах.
5. **Достоверность.** Бенчмаркинг должен проводиться на основе точного анализа и фактического изучения процесса. Предпочтительнее личные посещения предприятия-партнера для наблюдения за осуществлением его хозяйственных процессов.
6. **Ориентация на процесс.** Наиболее развитые формы бенчмаркинга исходят из того, что достигнуть высокого уровня конкурентоспособности можно, только постоянно совершенствуя свои процессы работы. При этом улучшение процессов не ограничивается автоматизацией основного производства. Наоборот, наибольшую отдачу чаще дают вложения в повышение квалификации и совершенствование организационно-управленческих механизмов.
7. **Приоритет требований рынка.** Из всей совокупности процессов, используемых на предприятии, для бенчмаркингowego изучения следует выбирать те, которые принесут наибольшую дополнительную ценность в продукт предприятия с точки зрения покупателя. Для этого выясняют, какие области работы фирмы и параметры товара являются в глазах покупателя наиболее проблемными (качество, завышенная цена, необходимая для покрытия неоправданных издержек, медленное обслуживание клиентов).  
Бенчмаркинг представляет функциональные отделы, не связанные с обслуживанием конечных покупателей продукции фирмы, как составные части бизнес-процессов, совокупность которых и создает продукт фирмы. Тем самым в процессе бенчмаркинга внутренние функциональные отделы (например, бухгалтерия, охрана, административно-хозяйственный отдел, склады сырья) получают представление о запросах их внутренних клиентов. Для них **имитируется ситуация конкурентной борьбы** путем сравнения их деятельности с деятельностью аналогичных подразделений на других предприятиях или с мелкими специализированными фирмами.
8. **Коллегиальность.** Процесс планирования бенчмаркинга, визиты с целью перенятия опыта партнера и анализ полученных результатов должны осуществляться **командой**, составленной из представителей различных функциональных подразделений, участвующих в рас-

смаатриваемом процессе. В эту команду должны входить как менеджеры среднего звена, так и рядовые сотрудники, что обеспечивает понимание ими причин, необходимости и сущности происходящих перемен. Это облегчает осуществление последней стадии бенчмаркингвого процесса, на которой полученные у партнера знания претворяются в жизнь на собственном предприятии.

9. ***Гибкость и адаптивность.*** Бенчмаркинг может применяться для изучения любого товара, любой функции и любого процесса. Партнером по бенчмаркингу может выступать аналогичное подразделение той же компании, предприятие-конкурент, предприятие, выпускающее аналогичные товары, но действующее на другом рынке, или, наконец, предприятие из совершенно другой отрасли, обладающее аналогичными процессами. Факты и рекомендации, полученные в процессе бенчмаркинга, необходимо не слепо копировать, а использовать как материал для обучения своей организации, преломлять их в свете особенностей ее внутренней культуры и положения на рынке, чтобы эти новые методы стали источником конкурентного преимущества.
10. ***Непрерывное развитие.*** Бенчмаркинг не может быть краткосрочным единовременным проектом, поскольку создание компетентности требует длительного времени и итеративного подхода. Используемые приемы и методы работы должны регулярно оцениваться и доводиться до нового, более высокого уровня, соответствующего новейшим достижениям и эталонам. Бенчмаркинг может сопутствовать программам по постоянному улучшению товаров, услуг и процессов и охватывать всю деятельность и всех работников организации.
11. ***Инициативность.*** Бенчмаркинг – процесс, ведущий к изменению содержания деятельности и – в случае успеха – достижению наивысших результатов, а также получению конкурентного преимущества. Бенчмаркинг всегда несет в себе позитивное, инициативное, активное, добровольное начало. Этот подход ориентируется на поиск инновационных идей, а не на закрепление существующего состояния.

#### **§ 6.4. История возникновения бенчмаркинга как метода повышения конкурентоспособности предприятий**

Большинство возможностей создания и поддержания конкурентных преимуществ предприятия лежат за его пределами, т.е. заключаются в эффективном установлении и развитии деловых взаимоотношений с другими субъектами предпринимательства и государственными учреждениями. Философией и инструментом проведения маркетинговых ис-

следований с целью выявления источников конкурентных преимуществ, роста конкурентоспособности и формирования эффективных стратегий предпринимательства является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг имеет глубокие исторические корни, т.к. является одним из старейших инструментов самосовершенствования: инновации часто распространялись путем копирования наиболее удачных из них, причем с изменениями, облегчающими их коммерческое использование. Много веков назад ремесленники сравнивали свои изделия с достижениями других, а новички учились на шедеврах мастеров.

Конфуций считал, что у человека есть три возможности действовать умно:

- 1) размышляя – это самый благородный путь;
- 2) подражая – это самый легкий путь;
- 3) накапливая опыт – это самый печальный путь.

Страны, готовящиеся занять место лидера в мировой экономике, многое заимствуют у тех, кто был их предшественником на лидирующей позиции. В древние века процесс копирования опыта других стран происходил либо в результате войн, либо через торговлю. Европейцы скопировали множество идей и технических приспособлений, появившихся сначала в странах Азии (порох, магнитный компас, бумагу, бумажные деньги, игру в карты).

Великобритания в XVIII веке заимствовала особенно много идей у голландцев, опираясь на их опыт создания торгово-капиталистической модели хозяйствования. США, соперничая с Англией в XIX веке, активно копировали опыт других стран, особенно английский. Текстильные фабрики США нанимали мастеров, которые работали или хотя бы посещали британские текстильные фабрики, чтобы они могли копировать имевшиеся там идеи и оборудование.

Процесс заимствования зарубежного опыта не остановился и после того, как США заняли лидирующие позиции. Например, английская компания ЕМА изобрела прибор для считывания сигналов мозга, но продала технологию американской компании General Electric. Европейскими изобретениями, активно использовавшимися в США, были бессемеровский способ разливки стали, радар, АЭС и пенициллин.

После Второй мировой войны уже Япония заимствовала много идей в США (пример 43).

По похожему сценарию развивались события и с некоторыми другими значимыми изобретениями. Компания RCA в 1950 г. продала японцам технологию по изготовлению цветных телевизоров. Первый видеомаягнитофон также был разработан американской компанией Ampex, однако именно Sony превратила эту разработку в удачный коммерческий проект.

### Пример 43

*Транзистор был изобретен в США в Bell Laboratories (научно-исследовательская лаборатория, принадлежавшая в равных долях American Telephone & Telegraph и Western Electric Company). Т.к. эта лаборатория не смогла организовать его коммерческое использование, то лицензия была предложена за 25 тыс. долл. В 1953 г., несмотря на сопротивление правительства, компания Sony купила эту лицензию.*

*Уже через два года она выпустила свой первый портативный транзисторный приемник, который весил в пять раз меньше, чем обычный ламповый, и стоил в три раза дешевле. При этом специалисты по всему миру считали, что транзистор уступает радиолампам. В то время ведущие радиофирмы увлекались изготовлением все более мощных стационарных радиоприемников, обеспечивающих благодаря большим и тяжелым динамикам высокое качество звука. Идея переносного приемника с маленьким (а значит, сравнительно плохим) динамиком шла вразрез с общей тенденцией. Еще через три года Sony вторглась на рынок дешевых радиоприемников в США, а через пять лет Япония захватила мировой рынок радиоприемников.*

*Источник: Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном и Д, 2001.*

Именно японцы и считаются родоначальниками бенчмаркинга как особого вида принятия опыта. Японцы, как и другие заимствователи, не просто копировали идеи лидеров-изобретателей: они приспособливали их к своим особенностям, совершенствовали, а также, что особенно важно, быстрее реализовывали эти идеи на рынке [31].

Следует отметить, что японцы не только покупали лицензии на изобретения, которые не могли быть коммерчески освоены самими изобретателями, но и посещали американские компании, выявляя, за счет чего добиваются успеха лидирующие предприятия. Как говорят японцы, лучший подарок учителю будет, если ученик его превзойдет. По имеющимся оценкам, за десять лет послевоенного восстановления более 10 тысяч японцев посетили американские предприятия и университеты и вернулись домой, чтобы использовать и улучшать полученный опыт.

Еще одной важной чертой «бенчмаркинга по-японски» являлось то, что японцы видели возможности переноса успешного опыта из одной отрасли в другую. Например, еще в 50-е годы Toyota стала использовать систему управления запасами деталей автомашин, заимствованную из систем пополнения запасов американских супермаркетов.

Когда в 1985 г. японским фирмам был задан вопрос: «Каковы основные мотивы вашей экспансии за рубеж?», на втором месте после

расширения рынков был назван сбор технической и управленческой информации [31].

В конце 70-х – 80-е годы бенчмаркинг стал активно использоваться на Западе и превратился в широко известный и распространенный маркетинговый инструмент, который применяется все большим числом компаний с целью достижения превосходства над другими. Лидером в его использовании стала корпорация Хегох (пример 44).

#### **Пример 44**

*Журнал Fortune писал, что в 1960-е годы корпорация «Ксерокс» напоминала лифт, способный двигаться только в одном направлении – вверх. Ежегодные прибыли компании превосходили прибыль любой из 500 крупнейших промышленных компаний, работавших в 60–70-е годы. Но в начале 80-х годов «Ксероксу» грозило закрытие. Его прибыль упала до 300 млн долларов, хотя раньше доходила до 1 млрд. Положение компании заметно пошатнулось из-за допущенных ошибок руководства и конкурентной борьбы с японскими компаниями.*

*«Ксерокс» практически потерял свои позиции в производстве копировальных машин, когда было принято решение перестроить его производственную структуру, систему управления, организацию маркетинга, политику занятости – в общем, перестроить всю компанию. Основным двигателем деятельности по улучшению работы «Ксерокса» стал бенчмаркинг. Бенчмаркинг был применен ко всем хозяйственным процессам. В результате «Ксерокс» вернул себе значительную долю рынка и выиграл престижную американскую Национальную премию за качество имени Малькольма Болдриджа.*

*Источник: Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука-Терра, 1996.*

В дальнейшем бенчмаркинговые исследования проводились множеством коммерческих предприятий и государственных организаций США и Европы.

Эволюцию бенчмаркинга можно разделить на несколько стадий (рис. 25).

**Первым поколением**, или товарным бенчмаркингом, можно считать ретроспективный анализ продукта, т.е. закупку товаров и услуг конкурирующих предприятий с целью создания их аналогов. Конечно, далеко не всегда разборка товара-конкурента позволяла разгадать технологию его создания. Но существуют примеры товарного бенчмаркинга, приведшего к прекрасным результатам. Компания Nissan скупала быв-

шие в употреблении малолитражные машины, включая разбитые, и отправляла их в Японию. Nissan Micra, вышедшая на рынок примерно через 4 года после того, как все эти старые машины были вывезены в Японию, стала одной из ведущих машин в своем классе. О товарном бенчмаркинге рассказывает также пример 45.

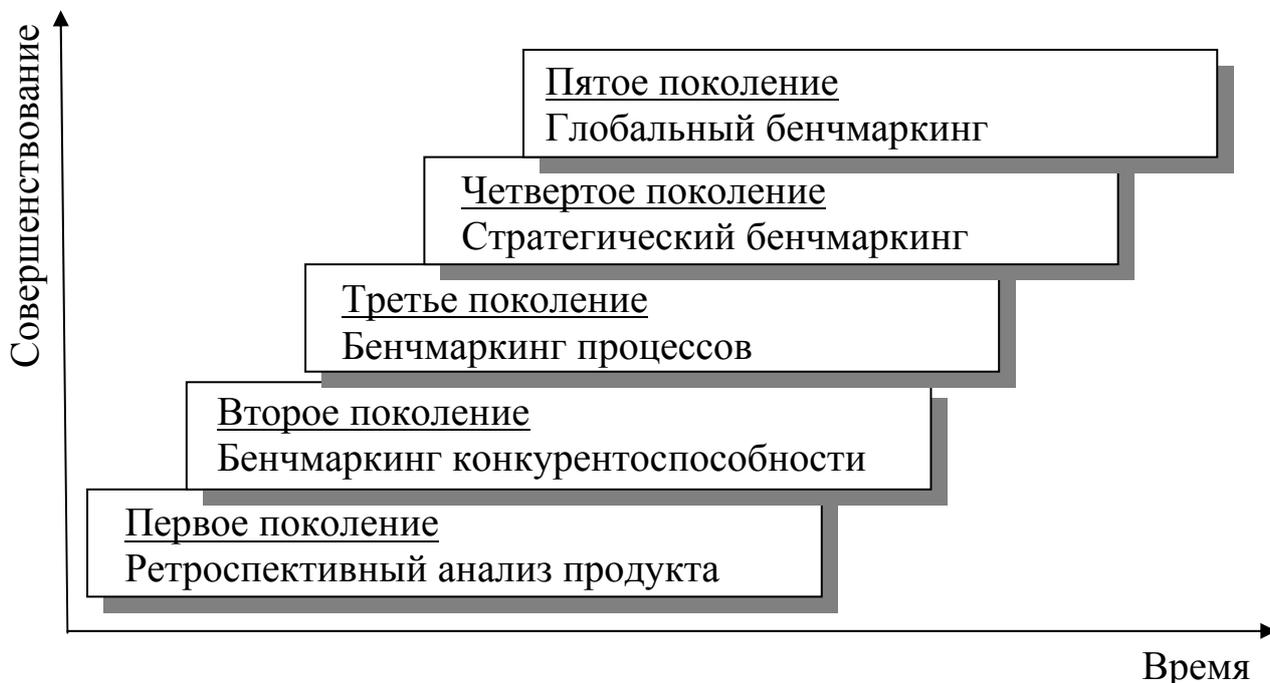


Рис. 25. Этапы развития бенчмаркинга [4]

Термин «бенчмаркинг» применительно к конкурентоспособности предприятий (*второе поколение*) впервые был предложен в рамках *проекта PIMS* (profit impact of market strategy, воздействие рыночной стратегии на прибыль) в 1972 году. PIMS – это крупномасштабный исследовательский проект, который был начат в середине 60-х годов в компании General Electric, получил дальнейшее развитие в Бизнес-школе Гарвард, а с 1975 г. осуществляется в специально созданной некоммерческой организации – Институте стратегического планирования (Кембридж, США). Цель этого регулярного исследования – оценить зависимость между стратегическими действиями компаний и их результатами работы на рынке.

#### Пример 45

*Ford Motor Company начала бенчмаркингую деятельность в 80-х годах в целях большей внешней ориентации предприятия. Товарный бенчмаркинг сыграл большую роль при разработке модели Ford Taurus. Группа разработчиков модели Ford Taurus выявила 400 ключевых харак-*

*теристик нового автомобиля посредством различных видов опросов потребителей. После этого группа провела исследование «лучших компонентов» для каждой характеристики путем изучения большого количества конкурирующих моделей автомобилей. Спецификации составлялись таким образом, чтобы характеристики Ford Taurus в 75% случаев находились на том же уровне или превосходили лучшие компоненты. Ford Taurus пользовался большим успехом в США, в 1992 г. до минимума снизив отрыв от лидера продаж автомобиля Honda Accord.*

*Источник: Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука-Терра, 1996.*

В рамках проекта собрана самая крупная на сегодня база стратегических данных о корпоративном бизнесе: в ней содержатся записи о реальном опыте функционирования более чем 3000 видов бизнеса из США, Канады и Западной Европы. Путем обобщения этих данных выявляются основные детерминанты эффективности бизнеса. Таким образом, благодаря PIMS руководители, принимающие стратегические решения, имеют возможность опираться на массовый организационный опыт. PIMS продвигает идею о том, что для того, чтобы найти эффективное стратегическое решение, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях, т.е. провести бенчмаркинг.

Рекомендуется следующий порядок работы с данными об опыте сравнимых предприятий, собранными в базе данных PIMS:

- определить профиль вашей рыночной ситуации и выявить ключевые проблемы;
- проанализировать и оценить опыт выборки предприятий из базы данных PIMS, чья рыночная ситуация сопоставима с вашей.

**Третье поколение** – бенчмаркинг хозяйственных процессов – получил развитие в 1980-х годах благодаря деятельности фирмы Хегох. Начиная с этого времени, эталонные бизнес-процессы стали выделять не только у конкурентов своей отрасли, но и у предприятий других отраслей.

**Четвертое поколение**, стратегический бенчмаркинг, рассматривается как часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации. **Пятое поколение** – глобальный бенчмаркинг, который видится будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства. На этой стадии широкое распространение получают бенчмаркинговые ассоциации (альянсы).

## § 6.5. Факторы распространения бенчмаркинга

Факторами, способствовавшими распространению бенчмаркинга, являются:

1. **Развитие стратегического сотрудничества**, долгосрочных контрактов купли-продажи между компаниями, **осознание феномена соконкуренции** (§ 6.1). Признание получила сетевая теория маркетинга, которая объясняет феномен установления длительных взаимоотношений между предприятиями и сотрудничества, направленного на благо обоих партнеров. Именно сетевая теория опровергает распространенное мнение о бенчмаркинге как о промышленном шпионаже и создает основы для структурированного и эффективного поиска компаний, обладающих лучшими методами работы.
2. Ориентация предприятий на **совершенствование процессов работы**, в особенности вспомогательных и обслуживающих. Этот сдвиг вызван пониманием того, что конкурентоспособность предприятия зависит от организации и последовательности работ в не меньшей степени, чем от мотивации работников.

При этом вначале внимание обращалось на совершенствование основных производственных процессов. Однако оказалось, что эти процессы контролировались достаточно хорошо по сравнению со вспомогательными и обслуживающими. Именно вспомогательные процессы часто становятся причиной длительных рабочих циклов, превышения сметы затрат и опозданий с поставками.

3. Значительные успехи компании Херох в повышении качества продукции и бизнес-процессов благодаря бенчмаркингу. Этот путь успеха был освещен в книге менеджера по логистике этой компании **Роберта Кэмпна «Бенчмаркинг: поиск лучших в отрасли методов, которые ведут к наивысшим достижениям»**, опубликованной в 1989 г. Эта книга популяризовала идею бенчмаркинга и объяснила методику его осуществления.

Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.

4. Учреждение во многих странах **национальных премий по качеству**. Их цели:
  - стимулирование стремления предприятий к качеству;
  - опубликование успешных стратегий в области качества;
  - признание достижений награждаемых компаний в этой области.

Подобные премии существуют практически по всему миру. В России учреждена Премия Правительства РФ в области качества, в Японии – премия Деминга, в США – Национальная премия за качество име-

ни Малькольма Болдриджа (пример 46), в Швеции – премия «Отличное шведское качество» (пример 47).

Как показывают примеры, с одной стороны, для получения национальной премии за качество надо провести бенчмаркинговое сравнение с лидирующими предприятиями, с другой – во многих странах компания, ставшая лауреатом премии, обязуется **раскрыть свои методы повышения качества** другим компаниям.

Каждая компания, удостоенная Национальной премии за качество Малькольма Болдриджа, берет на себя обязательства делиться своим опытом с другими. После получения этой премии Хегох открыл специальный консультационный центр, где постоянно работали пять человек. За год они провели свыше 450 презентаций, на которых побывало около 50 тысяч посетителей. Примерно такое же количество презентаций было проведено в региональных филиалах. В 1991 году в консультативном центре «Ксерокса» раздавалось до 30 звонков в день с вопросами об их опыте в обеспечении качества [47].

В России **премия Правительства РФ в области качества** учреждена в 1996 г. с целью выявления компаний, достигших успехов в развитии систем качества и обеспечении качества продукции, а также с целью вовлечения предприятий в процесс самооценки и самосовершенствования деятельности. Эта награда призвана побуждать организации к внедрению новых методов совершенствования производства по всем аспектам управления, кадрам, влиянию на общество, удовлетворению требований потребителей и работников предприятий, а значит – к повышению конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и мировом рынке.

#### **Пример 46**

*В США Национальная премия за качество имени Малькольма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award) учреждена в 1987 году для повышения конкурентоспособности американского бизнеса на международных рынках. Министр торговли США Малькольм Болдридж пропагандировал управление качеством как фактор устойчивого развития и процветания американских компаний в условиях все более требовательного глобального рынка. После его гибели на родео Конгресс назвал премию его именем.*

*Одним из критериев присуждения этой премии с самого начала являлось **сравнение сущности и эффективности методов борьбы за качество с методами, используемыми организациями мирового класса**. Вначале устав премии не указывал, как проводить эти сравнения, но с 1991 года в нем появилось упоминание о бенчмаркинге. Это изменение устава было вызвано заявлением одного из лауреатов премии, компании*

*«Ксерокс», о том, что именно процесс бенчмаркинга стал основным инструментом совершенствования хозяйственных процессов этой компании и возвращения ее на позиции мирового лидера в производстве копировальных аппаратов. В настоящее время бенчмаркинг прямо или косвенно задействован в 50% параметров, по которым оценивается право на присуждение этой награды.*

*В 2010 году на соискание премии было подано 83 заявки, премию получили 7 компаний, в том числе три предприятия малого бизнеса, больница, школа и две производственных компании (производитель корма для животных Nestlé Purina PetCare Co. и производитель медицинского оборудования MEDRAD).*

*Одной из главных задач премии Болдриджа является распространение информации о стратегиях достижения превосходства в функционировании, которого добились лауреаты. Поэтому лауреаты премии берут на себя обязательства принять участие в ежегодной конференции «Quest for Excellence» и в нескольких региональных мероприятиях, давать интервью средствам массовой информации и отвечать на запросы организаций, которые хотели бы применить у себя те же методы повышения качества.*

*Источники: Zairi M. Effective Benchmarking: Learning from the Best. – London: Chapman & Hall, 1996; <http://www.nist.gov/baldrige/index.cfm>*

### **Пример 47**

*В соответствии с уставом шведской премии «Отличное шведское качество», введенной в 1992 году, соискателю премии необходимо оценить по 1000-балльной шкале различные области деятельности компании:*

- *управление предприятием;*
- *стратегическое планирование;*
- *повышение квалификации персонала;*
- *качество различных производственных (основных и вспомогательных) процессов;*
- *влияние на окружающую среду;*
- *удовлетворенность покупателей.*

*Обязательной процедурой при аттестации является **сравнение с конкурентами и организациями – лидерами по качеству**. Как указано в уставе, соискатель должен описать:*

- *показатели, используемые, когда собственные достижения сравниваются с конкурентами и другими предприятиями, лидирующими в какой-либо области;*

- *критерии, по которым выбираются предприятия-лидеры;*
- *компании, выбранные в качестве базы для сравнения;*
- *имеющиеся в наличии сравнительные данные и методы их сбора, т.е. важнейшие внутренние и внешние источники информации о качестве товаров и услуг, о покупателях, о сотрудничестве с поставщиками и дистрибьюторами, о собственном персонале;*
- *способы применения этих фактов о конкурентах и лидерах с целью стимулирования собственных идей и работы по самосовершенствованию.*

*Источники: <http://www.siq.se>*

Соискателям премии Правительства РФ в области качества в рамках самооценки необходимо провести бенчмаркинг, поскольку в отчете они должны привести *«сравнение показателей организации с аналогичными показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций»*. В частности, качество продукции (услуг) необходимо сопоставить с продукцией (услугами) лучших организаций. Кроме того, в отчете необходимо описать, *«как организация осуществляет инновации и перемены для совершенствования своей деятельности на основе измерений, изучения лучшей практики и творчества персонала»*.

### **§ 6.6. Перспективы развития бенчмаркинга в России**

Бенчмаркинг только начинает свое распространение в российском предпринимательстве. Среди препятствий использованию бенчмаркинга в российских условиях можно назвать:

- закрытость информации на предприятиях, а также ограниченное количество публикуемых отраслевых анализов;
- ориентацию на сиюминутную прибыль либо на выживание.

Вместе с тем в российском предпринимательстве существует хорошая основа для внедрения бенчмаркинга. Во-первых, многие зрелые российские отрасли промышленности представляют собой структурированные сети, в которые входят фирмы, объединенные прочными технологическими, коммерческими и социальными связями. Кроме того, в советские времена существовали устойчивые традиции обмена опытом между предприятиями одной отрасли. Все это свидетельствует о будущих перспективах преодоления информационной закрытости и ориентации на краткосрочный результат и возможности широкого распространения бенчмаркинга.

Во-вторых, есть немало отраслей, развитие которых зависит от доверия к ним покупателей. В первую очередь, это касается сферы услуг, где

покупатель не может заранее проверить качество приобретаемого (к примеру, агентства недвижимости, туризм). Неудовлетворительное качество обслуживания не только снижает имидж той компании, что допустила брак, но и может повлиять на желание покупателя вообще потреблять услуги этой категории в будущем. Скандалы, получившие огласку в средствах массовой информации или социальных медиа, также зачастую оказывают неблагоприятное воздействие на рыночный спрос в целом. Поэтому компании в таких отраслях зачастую объединяются в ассоциации, а в последнее время – и в саморегулируемые организации, чтобы совместно формировать стандарты обслуживания и развивать спрос. Такая деятельность также может служить почвой для использования бенчмаркинга.

Подчеркнем, что в российских условиях свой первый бенчмаркинг-проект фирме разумно проводить в сотрудничестве с уже имеющимися деловыми партнерами.

По оценке исследовательско-консультационной фирмы «Альт» [48], ключевая специфика российского рынка заключается в том, что классический бенчмаркинг (когда это процесс прозрачный и взаимный) в России практически не существует. В российской практике бенчмаркинг – это скорее односторонний процесс: компания – обладатель лучшей практики – не осведомлена о бенчмаркинговом проекте, однако всю информацию инициатор бенчмаркинга получает законными способами из открытых источников, даже, возможно, посредством общения с представителями компании.

По оценке И. Березина [16], 60–70% российских компаний, применявших бенчмаркинг, делали это в связи с прохождением международной сертификации, перенимая опыт у тех компаний, которые уже соответствуют международным стандартам, и у специалистов по сертификации.

Рассмотрим российский опыт применения бенчмаркинга [12, 95, 98]. Концерн «Калина» анализирует не только действия конкурентов, но и новшества, внедряемые компаниями из других отраслей, например, в области формирования корпоративной культуры или управления человеческими ресурсами.

Компания «Нижфарм» также занимается поиском передового опыта за пределами своей отрасли. В частности, для совершенствования выкладки своих товаров они обратились к практике компании «Вимм-Билль-Данн», чьи соки всегда стоят в магазинах на лучших местах. В результате в «Нижфарме» были изменены подходы к мерчендайзингу: их товары стали ставить справа от окошка кассы, где их может увидеть больше покупателей. А политика продаж «Нижфарма», которая определяет взаимосвязь между скидкой, отсрочкой платежа и объемом закупаемой продукции, основана на анализе бизнеса по продаже кофе в США и Канаде. До нахождения этого образца компания не могла минимизиро-

вать субъективизм в принятии решений о скидках региональным, национальным и локальным дистрибьюторам.

Российский производитель обуви Ralf Ringer зачастую сравнивает себя с представителями смежных отраслей, например, производителями одежды. В частности, Ralf Ringer обращался к компании Sela с просьбой поделиться методикой подбора помещений для магазинов, поскольку эта компания работает примерно в том же ценовом диапазоне и у них не большие по площади магазины. Sela откликнулась на эту просьбу.

В российской практике много удачных примеров внутреннего бенчмаркинга между предприятиями, объединенными отношениями собственности. Компания «Первомайская зоря», изучая систему закупок тканей своего дочернего предприятия ООО «Курт Келлерманн СПб», обратила внимание на более выгодные цены закупок стоков – невыкупленных остатков коллекций тканей. В результате руководство «Первомайской зори» приняло ряд аналогичных мер по работе с остатками.

Холдинг «Тракторные заводы» в 2008 году приобрел литейное производство в Германии, где 362 человека выпускали 60 тыс. тонн литья в год с показателем брака 0,3%. На чебоксарском заводе «Промлит», который тоже входит в состав холдинга, 4 тыс. человек выпускают 70 тыс. тонн литья и борются за показатель брака ниже 15% [52]. Это сравнение побудило принимать меры по повышению производительности труда на российском предприятии.

Однако чаще всего российские компании используют конкурентный или внешний бенчмаркинг – сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов или предприятий, обслуживающих другой географический или ценовой сегмент. Например, на чувашском Заводе электроники и механики (ЗЭиМ) стремятся к институционализации конкурентного бенчмаркинга. Каждый отдел собирает информацию своего профиля, используя отраслевую прессу, Интернет, открытые отчеты западных и российских компаний, сведения, полученные во время профильных выставок или посещений других фирм. Вся собранная информация систематизируется в едином аналитическом отчете, предоставляемом совету директоров. В отчете показатели завода сравнивают со среднеотраслевыми. Затем разрабатывается тактика улучшения показателей. В частности, на заводе работали над повышением производительности труда, используя опыт Volvo.

Активно перенимая чужой опыт, ЗЭиМ при этом делится и своим, ежегодно публикуя подробные отчеты о своей деятельности и принимая у себя конкурентов.

Другой пример рассказывает об Ирбитском мотоциклетном заводе (ИМЗ), который был традиционным для советской экономики предпри-

ятием с полным набором вспомогательных производств. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация с переводом части производств на аутсорсинговые контракты. После посещения представителями ИМЗ крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих – Ducati, Malagatti, Paioly – и изучения их структуры производства и системы дистрибуции было принято решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов.

В целом, изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т.д. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании. Аналогичным образом, менее развитые российские регионы могут обращаться за опытом к регионам с более динамично развивающимися рынками. Например, московская модель развития розничной торговли повторяется с некоторым запозданием и в других российских регионах.

Российские компании, занимающиеся бенчмаркингом, иногда сталкиваются и с трудностями в получении согласия потенциального партнера. Сотрудники ИКФ «Альт», проводившие программу бенчмаркинга для компании «Объединенные машиностроительные заводы», столкнулись с большими трудностями при сборе информации. Поэтому передовой опыт оптимизации управления персоналом и концентрации усилий на профильной продукции был изучен не у российских промышленников, а у чешского автопроизводителя Skoda.

Мотивами раскрытия информации при поступлении бенчмаркинг-ового запроса могут быть повышение престижа, завязывание новых деловых контактов, интерес к взаимному обмену информацией, стремление к саморазвитию. Обмену опытом способствует участие в отраслевых ассоциациях, таких как Союз российских пивоваров или Ассоциация российских фармпроизводителей (АРФП). Российские фармацевтические компании, объединившиеся для эффективного противостояния западным конкурентам, свободно обмениваются информацией между собой, но не допускают к ней иностранцев.

Метод бенчмаркинга имеет значительный потенциал в российском предпринимательстве. Несомненное преимущество бенчмаркинга состоит в том, что при его использовании сравнительно невелики затраты, связанные с переориентацией организационной культуры фирмы на постоянное обучение и повышение производительности. Возврат инвестиций начинается достаточно быстро за счет более эффективно протекающих хозяйственных процессов.

В будущем бенчмаркинг получит более широкое распространение среди российских предприятий. Многие российские предприятия за истекшие десятилетия значительно усовершенствовали свою систему менедж-

мента, методы маркетинга, контроль качества продукции и другие аспекты деятельности. На начальных этапах это можно было делать, опираясь на здравый смысл и рекомендации из учебной литературы. Но дальнейший поиск источников конкурентных преимуществ приводит к необходимости расширить круг источников информации о путях повышения эффективности функционирования и воспользоваться методами бенчмаркинга.

Вместе с развитием российского менеджмента, вероятно, появится больше «официальных» бенчмаркинговых проектов, в которых партнеры будут следовать всем принципам бенчмаркинга. Возможно появление российских бенчмаркинговых ассоциаций, но более вероятно вступление российских предприятий в международные ассоциации или бенчмаркинговые клиринговые палаты, о которых пойдет речь в главе 8.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Что такое соконкуренция? Как эта концепция меняет восприятие конкуренции на современных рынках?
2. Характерно ли для российского рынка новое понимание конкуренции как сочетания соперничества и сотрудничества? Какие примеры соконкуренции вы можете привести?
3. Дайте определение бенчмаркинга.
4. Сравните несколько определений бенчмаркинга. Чем обусловлена разница между ними? Какое определение вы бы выбрали как рабочее?
5. Предложите словосочетание, наиболее точно переводящее термин «бенчмаркинг» на русский язык.
6. Какие преимущества дает применение бенчмаркинга компании?
7. Каковы задачи бенчмаркинга?
8. Какая роль может быть отведена бенчмаркингу на предприятии?
9. Используются ли бенчмаркинг или его элементы на предприятии, где вы работали / проходили практику? Какие преимущества бенчмаркинга представляются вам наиболее важными для того, чтобы убедить руководство предприятия в необходимости его использования? Какие проблемы могут возникнуть при его внедрении?
10. Зависит ли роль бенчмаркинга в конкретной компании от характеристик рынка, на котором она действует? От характеристик отрасли? От организационной структуры компании? От ее стратегии?
11. Поддерживаете ли вы позицию Джека Траута о том, что копирование чужого опыта приводит к отставанию в развитии (§ 6.2)? Если нет, какие аргументы вы бы могли ему противопоставить?
12. Какие иные методы и подходы могут использоваться, чтобы выполнить задачи, обычно решаемые с помощью бенчмаркинга?

13. Каким образом следование принципам бенчмаркинга может способствовать достижению его целей и задач?
14. Подумайте, как влияет на эффективность бенчмаркинга несоблюдение каждого из принципов его проведения?
15. Относится ли бенчмаркинг к добросовестным методам конкуренции? Почему? Какие подходы к проведению бенчмаркинга могут сделать его неэтичным, недобросовестным?
16. Что такое товарный бенчмаркинг?
17. Какой вклад проект PIMS внес в развитие бенчмаркинга?
18. Чем отличается стратегический бенчмаркинг от бенчмаркинга процессов?
19. Какие факторы способствовали распространению бенчмаркинга?
20. В периодической печати или других источниках найдите, какие еще премии присуждаются наиболее эффективным предприятиям в Петербурге и на общероссийском уровне. Какие предприятия стали лауреатами этих премий в прошлом году? Какие факторы учитываются при выборе лауреатов?
21. Какие цели может преследовать предприятие, подающее заявку на участие в конкурсах по качеству?
22. Какие факторы, способствовавшие распространению бенчмаркинга в западных странах, присутствуют на российском рынке в недостаточной степени? Какие, наоборот, создают основу для его использования? Какие вы видите перспективы развития бенчмаркинга на российском рынке? Что может стимулировать повышение интереса к бенчмаркингу?
23. Какие виды бенчмаркинга используются российскими предприятиями?
24. Приведите примеры изобретений, которые были сделаны в одних странах или компаниях, но коммерчески освоены в других. Чем это объясняется? Какими путями происходит распространение информации?
25. На ваш взгляд, бенчмаркинг – это, скорее, феномен японской или западной предпринимательской культуры?
26. Какие критерии вам кажутся наиболее существенными для того, чтобы отличить бенчмаркинг от других видов использования чужого опыта?
27. Как вы считаете, какую информацию о предприятии не следует разглашать, а в каких случаях закрытость информации не оправдана?

---

## ГЛАВА 7 ПРОЦЕСС БЕНЧМАРКИНГА

### § 7.1. Философия кайдзен и цикл Деминга как основа бенчмаркинга

Бенчмаркинг тесно связан с японскими методами предпринимательства. Можно проследить соответствие принципов, на которых строится процесс бенчмаркинга, философской основе японского подхода к постоянным преобразованиям на предприятии, называемого «кайдзен» (kaizen) [43].

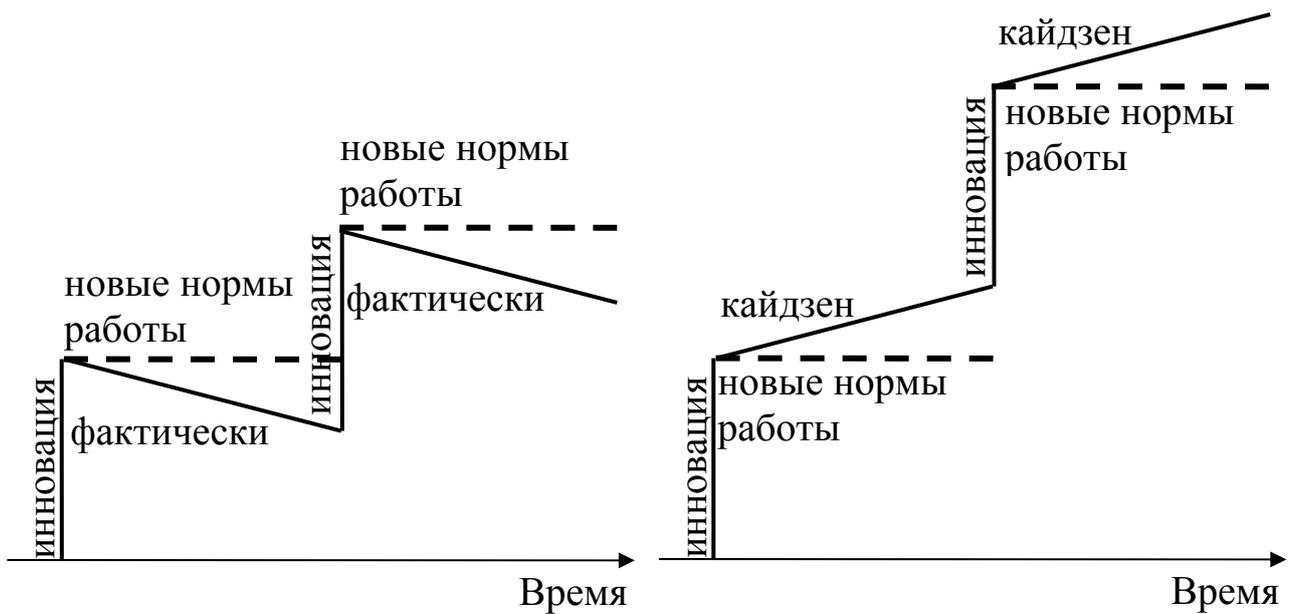
*Кайдзен* – это постепенное, постоянно осуществляемое, инкрементальное повышение качества индивидуальной жизни: как домашней, так и производственной.

Kaizen означает буквально «изменить (kai), чтобы стало лучше (zen)». В производственной жизни кайдзен означает текущее улучшение, затрагивающее всех: как руководящих, так и рядовых работников. Впервые философия кайдзен была применена в ряде японских компаний (включая Toyota) в период восстановления после Второй мировой войны и с тех пор распространилась по всему миру. Кайдзен лежит в основе многих систем повышения конкурентоспособности, использующихся в Японии: «точно-в-срок», канбана, кружков качества, всеобщего управления качеством, бенчмаркинга.

Кайдзен включает в себе веру в возможность бесконечного совершенствования. Он предполагает, что каждый аспект нашей жизни заслуживает постоянного улучшения. Кайдзен отвергает стремление европейской цивилизации к быстрым результатам и к разрушению старого, предваряющему созидание нового; подчеркивает, что наибольший интерес и удовлетворение вызывает процесс постоянного движения к лучшему. Японские компании проводят различие между инновацией как радикальной формой изменения и кайдзеном как непрерывной формой изменения (рис. 26).

Кайдзен подразумевает, что основным направлением усилий становятся люди, их деятельность на рабочем месте, условия и полезность их труда, а не технология, на которую направлены инновационные усилия в западном мире. Ключевыми элементами кайдзена являются:

- качество;
- усилия;
- вовлечение всех сотрудников;
- готовность к изменениям;
- коммуникации.



**Рис. 26. Роль кайдзена в совершенствовании функционирования хозяйственного процесса**

Перемены, происходящие при кайдзене, не революционны по своей сути, но обеспечивают долгосрочный эффект. Сами японцы считают кайдзен эффективно работающим во всех экономических ситуациях, тогда как подход к инновациям, типичный для западных стран и во многом противоположный кайдзену, больше соответствует быстро растущей экономике (табл. 22).

Многие из основополагающих идей кайдзена полностью соответствуют основной ориентации бенчмаркинга:

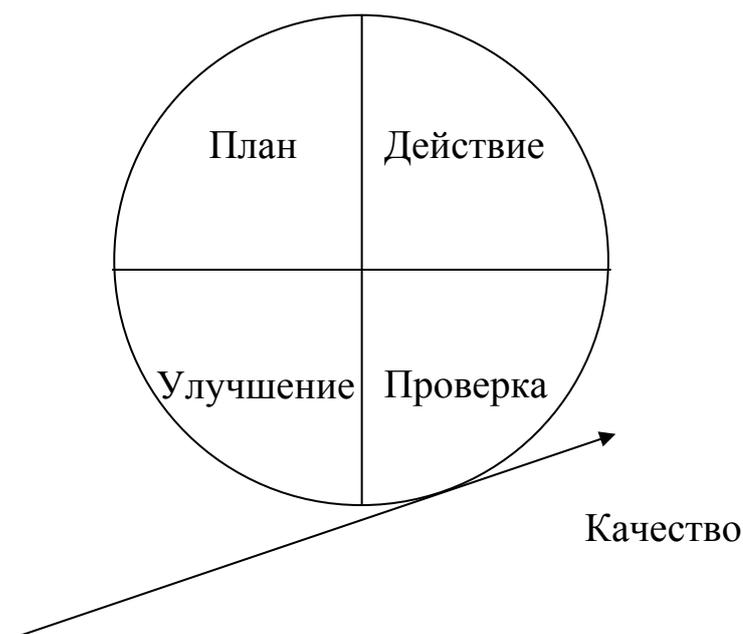
- деятельность конкурентоспособного и прибыльного предприятия должна служить *удовлетворению потребностей покупателей*;
- преобразования с целью улучшения могут происходить *не только внутри производственной системы*, но и в маркетинговой деятельности, в отношениях с поставщиками, субъектами рынка рабочей силы и т.д.;
- рассматривается *долгосрочная перспектива*;
- перемены осуществляются *непрерывно*;
- в процесс преобразования вовлечены *все работники*;
- способ проведения преобразований характеризуется коллективизмом, *работой в группах*, систематическими вложениями.

Поскольку современный бенчмаркинг представляет собой западный инструмент ведения бизнеса, то западная цивилизация, ее ценности и устремления не могли не изменить некоторые подходы к проведению бенчмаркинга, характерные для кайдзена. Однако, в целом, метод и цели бенчмаркинга вполне соответствуют принципам кайдзена.

**Сравнение японского кайдзена, ориентированного на процесс,  
и западного стиля руководства, ориентированного на инновации**

<i>Параметр</i>	<i>Кайдзен</i>	<i>Инновации</i>
Эффект	Долгосрочный, но незначительный (инкрементальный)	Краткосрочный, значительный
Скорость осуществления	Медленная	Быстрая
Временные рамки	Постоянный пошаговый процесс	Нерегулярные, нестабильные акции
Вовлеченность	Все	Немногие
Способ действия	Коллективизм, работа в группах, систематические вложения	Индивидуализм, личные идеи
Метод	«Выполнять обязанности и улучшать»	«Разрушать и создавать заново»
Направление усилий	Люди, условия и полезность их труда	Технология
Условия применения	Хорошо работает во всех экономических ситуациях	Лучше соответствует экономике с быстрым ростом

Если кайдзен представляет собой философскую основу бенчмаркинга, то последовательность конкретных этапов процесса бенчмаркинга базируется на *цикле Деминга* (рис. 27).



**Рис. 27. Цикл Деминга**

**Цикл Деминга** – это циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством: «Планируй – Выполняй – Проверяй – Управляй воздействием» (PDCA: Plan, Do, Check, Act).

Последовательность PDCA представляет собой простейший алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей.

Цикл из трех стадий был разработан в 1920-х годах Вальтером Шухартом и позднее дополнен и популяризирован Эдвардом Демингом. Деминг – известный американский статистик и консультант по управлению качеством, с чьим именем ассоциируется подъем Японии как производственной нации. Инновационные предложения Деминга о реорганизации предприятий сначала не нашли практического приложения в США, но стали широко использоваться в Японии.

PDCA – это динамичный цикл, который может быть применен в каждом процессе организации, а также к системе процессов в целом. Поддержание и постоянное улучшение возможностей процессов может быть достигнуто путем применения концепции PDCA на всех уровнях организации. Она равным образом применима и для стратегических процессов высокого уровня, и для оперативного планирования.

Основное содержание цикла PDCA представлено в табл. 23.

## § 7.2. Этапы процесса бенчмаркинга

Бенчмаркинг концептуально основан на последовательности действий (рис. 28):

- найти лучший способ осуществления какого-либо процесса;
- понять, каким образом это делается;
- перенять этот способ или адаптировать его к своей внутренней среде;
- проконтролировать результаты;
- искать новый эталон.

Многие компании, занимающиеся бенчмаркингом, разрабатывают свои модели этого процесса (рис. 29, 30). Такие модели обеспечивают структуру и общий подход к осуществлению процесса бенчмаркинга. Кроме того, используемая модель создает особый язык, который позволяет пользователям единообразно сообщать о состоянии своей бенчмаркинговой деятельности.

Согласно модели процесса бенчмаркинга, изображенной на рис. 30, бенчмаркинг начинается с **фазы планирования**. Основным содержанием этой фазы является анализ потребностей собственного предприятия в информации и выбора объекта бенчмаркинга, т.е. бизнес-процесса, ре-

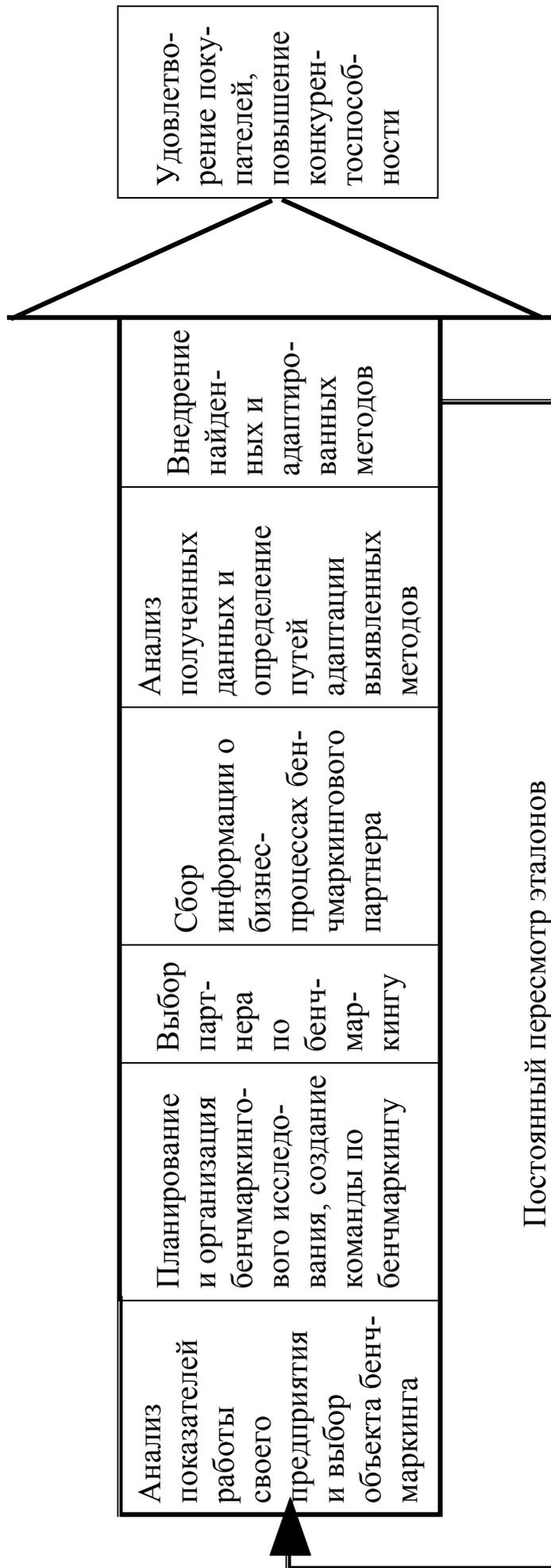
зультаты и содержание которого будут сопоставлены с аналогичным процессом на другом предприятии. Подробнее о выборе объекта бенчмаркинга пойдет речь в § 7.4.

Таблица 23

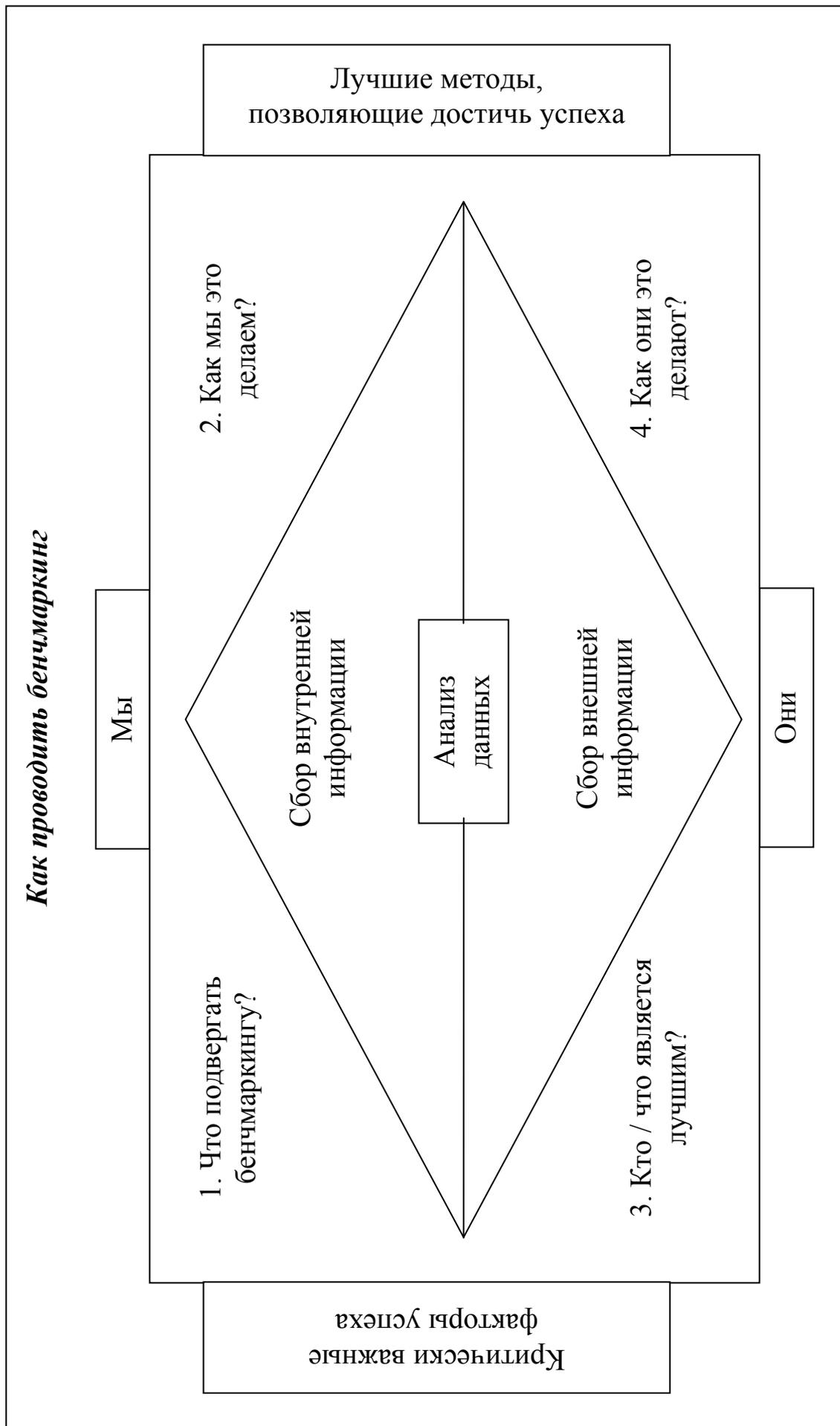
### Содержание этапов цикла Деминга

Этап	Содержание	Информационное обеспечение
Планирование	Установление целей и процессов, необходимых, чтобы предоставить потребителю результаты в соответствии с его требованиями и в соответствии с политикой организации, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие ресурсы необходимы для каждого процесса?</li> <li>• Каковы каналы связи?</li> <li>• Как мы сможем получать внешнюю и внутреннюю информацию о процессе?</li> <li>• Какие данные нам необходимо собирать?</li> <li>• Какие документированные сведения нам необходимо сохранять?</li> </ul>
Действие	Выполнение запланированных работ, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как мы можем улучшить процесс?</li> <li>• Какие корректирующие и / или предупреждающие действия необходимы?</li> </ul>
Проверка	Измерение и контроль результата, получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как мы можем контролировать выполнение процессов (эффективность процессов, удовлетворенность потребителя)?</li> <li>• Какие измерения необходимы?</li> <li>• Как мы можем проанализировать собранную информацию наилучшим образом?</li> <li>• Как использовать результат такого анализа?</li> </ul>
Улучшение	Принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Были ли корректирующие/предупреждающие действия выполнены?</li> <li>• Являются ли они эффективными?</li> </ul>

**Фаза анализа** должна включать тщательное выявление и расчленение своих методов, применяемых в изучаемом хозяйственном процессе, и методов партнера. Поскольку сутью бенчмаркинга является сравнительный анализ, то требуется глубокое понимание своих механизмов функционирования, чтобы иметь возможность оценить собственные сильные и слабые стороны. Необходимо ответить на вопрос, почему и насколько партнер по бенчмаркингу лучше в данном бизнес-процессе.



**Рис. 28. Укрупненная модель процесса бенчмаркинга**



**Рис. 29. Модель бенчмаркингового процесса, разработанная в компании Digital**



**Рис. 30. Этапы процесса бенчмаркинга, используемого в Xerox [108]**

Ответ на этот вопрос обрисовывает *разрыв*, или разницу, *в результатах работы* (performance gap): положительную, отрицательную или состояние равенства. Знание этого разрыва обеспечивает объективную основу для последующих действий: можно ликвидировать разрыв или превращать свое превосходство в прибыль.

Разрыв в результатах будет меняться с изменением методов работы. Поэтому бенчмаркинг должен стать постоянным процессом, чтобы можно было регулярно критически переоценивать свои достижения.

В течение *фазы интеграции* найденные эталоны используются для установления оперативных задач по преобразованию работы компании.

*Фаза реализации* подразумевает выделение ресурсов и организацию работ по адаптации и внедрению новых методов в существующие хозяйственные процессы.

Чтобы получить наибольший эффект от бенчмаркинга, его следует считать непрерывным процессом, т.е. единожды установленные эталоны осуществления хозяйственных процессов должны регулярно пересматриваться с учетом реалий конкурентной ситуации.

*Фаза зрелости* достигается, когда лучшие методы внедрены во все хозяйственные процессы, и таким образом обеспечивается превосходство компании на рынке. Другие фирмы обращаются к этой компании с запросами о бенчмаркинговых исследованиях, что также служит подтверждением превосходства ее бизнес-процессов.

Зрелость также достигается, когда бенчмаркинг институционализируется.

*Институционализация бенчмаркинга* – это постепенная трансформация бенчмаркинга в неотъемлемый, необходимый и саморазвивающийся аспект процесса планирования и целеполагания любого отдела фирмы.

При достижении состояния институционализации бенчмаркинга работники всех уровней по своей инициативе ищут лучшие методы и способы работы, чтобы усовершенствовать свою деятельность. Только когда внимание к внешним методам работы станет *ответственностью всей организации*, можно считать, что весь потенциал бенчмаркинга по обеспечению конкурентного преимущества востребован.

### § 7.3. Бенчмаркинг и реинжиниринг хозяйственных процессов

В своем внимании к хозяйственным процессам бенчмаркинг смыкается с *реинжинирингом (реорганизацией) бизнес-процессов* (business

process reengineering), который фундаментально изменяет способ обращения организации с ее покупателями и поставщиками [97].

*Реинжиниринг* – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, чтобы резко, скачкообразно улучшить решающие показатели функционирования компании.

Реинжиниринг предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Компания рассматривается как совокупность хозяйственных процессов, которые могут быть построены или перепроектированы в соответствии с инженерными принципами. Реинжиниринг – это изобретение, а не улучшение, увеличение или модификация.

Ведущие специалисты в области реинжиниринга Майкл Хаммер и Джеймс Чампи различают дедуктивное и индуктивное управленческое мышление. При этом они полагают, что компания, которая не способна поменять свое мышление с дедуктивного на индуктивное, не готова к проведению реинжиниринга.

Дедуктивное мышление, традиционно используемое менеджерами, состоит в поиске и оценке решений выявленной проблемы. Однако при реинжиниринге надо использовать индуктивное мышление, т.е. способность сначала распознать эффективное решение, а затем искать проблемы, которые найденное решение исключает и о существовании которых компания, возможно, и не подозревает. Принципиальная ошибка большинства компаний заключается в том, что они рассматривают технологию сквозь призму существующих процессов. Вместо вопроса: «Как мы можем использовать технологические возможности для усовершенствования того, что мы делаем?» – они должны задаться вопросом: «Как мы можем использовать технологию, чтобы делать то, что мы еще не делаем?»

Практически все из 500 крупнейших компаний США, находящихся в списке журнала Fortune, в том или ином виде проводили реинжиниринг. Такие компании, как Yamaha, Harley-Davidson, Toyota, Matsushita, PepsiCo, BMW, Disney и AT&T, достигли заметных успехов в реинжиниринге. Motorola в течение 4-х лет снизила прямые и накладные издержки на 1 млрд долл.

К моменту, когда компания Harley-Davidson начинала реинжиниринг, ее доля североамериканского рынка мотоциклов после долгих лет лидерства упала до 12% из-за натиска японских и немецких производителей. При проведении реинжиниринга Harley-Davidson полностью спроектировала свою распределительную сеть, взаимоотношения с диле-

рами и поставщиками и даже свой глобальный имидж. Компании удалось увеличить свою долю рынка снова до 85%.

Общее между бенчмаркингом и реинжинирингом как инструментами перестройки предприятия в том, что они отталкиваются от *межфункциональных процессов*, критически важных для успеха организации, а не замыкаются на деятельности, находящейся внутри одной функциональной области и жестко привязанной к существующей организационной структуре предприятия.

Для того чтобы проиллюстрировать особенности содержания и одновременного применения бенчмаркинга и реинжиниринга бизнес-процессов, рассмотрим модель перестройки организации, применяемую австралийской страховой компанией National Roads and Motorists Association (NRMA) (рис. 31).

Ассоциация NRMA имеет более двух миллионов членов и является крупнейшим в Австралии страховщиком и одной из крупнейших в мире компаний, оказывающих помощь на дорогах. Рост этой компании, начиная с 1930-х годов и вплоть до 1970-х годов, был столь значительным, что старые методы управления перестали соответствовать новым размерам компании и современному деловому мышлению. Постепенно руководство пришло к выводу, что компания потеряла связь с истинными запросами покупателей и снизила эффективность своей работы. Работа над повышением качества оказываемых услуг началась с 1985 года. В этой работе были задействованы и бенчмаркинг, и реинжиниринг. Уже в 90-х гг. NRMA добилась значительных успехов в обслуживании покупателей за счет своей продуманной системы управления качеством. В 1992 г. NRMA завоевала Австралийскую премию за качество.

#### **§ 7.4. Выбор объекта бенчмаркинга**

Первый шаг процесса бенчмаркинга – определение объекта исследования – исходит из потребностей организации в информации. Сравнение рыночных долей, цен и ассортимента не следует относить к бенчмаркингу; это сфера деятельности традиционных маркетинговых исследований. Принципиальное отличие бенчмаркинг-исследования заключается в том, что оно обращено вовнутрь предприятия-партнера с целью изучения его технологий – как производственных, так и управленческих.

Любая деятельность, или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.



**Рис. 31. Модель поиска лучших мировых методов в NRMA**

*Процесс* – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (стандарт ISO 9001:2000).

Практически всю деятельность любой организации можно представить в виде совокупности бизнес-процессов. Примерами бизнес-процессов являются «производство» (от закупки сырья до отгрузки готовой продукции), «разработка продукта» (от выработки концепции до создания прототипа), «продажи» (от выявления потенциального клиента до получения заказа), «выполнение заказа» (от оформления заказа до осуществления платежа), «сервис» (от получения запроса до разрешения возникшей проблемы).

Бенчмаркинг основан на процессном подходе в управлении. На первом этапе бенчмаркинга необходимо связать неудовлетворительные результаты функционирования фирмы с неэффективностью организации некоторых из ее хозяйственных процессов.

Классификация бизнес-процессов позволяет выявить границы процессов (именно на этих стыках обычно скрываются самые значительные причины неэффективности работы организации), а также тех, кто несет ответственность за процесс и соответственно за его улучшение посредством бенчмаркинга. Классификация является основой планирования бенчмаркинга и гарантирует то, что последовательно будут усовершенствованы все процессы (пример 48).

#### **Пример 48**

*При проведении бенчмаркинга «Ксерокс» выявил 67 бизнес-процессов, которые были разбиты на 10 управленческих направлений, в том числе:*

- *маркетинговое управление (управление жизненным циклом товара, планирование и разработка товара, ценообразование);*
- *финансовый менеджмент (финансовый анализ и отчетность, финансовое перспективное планирование);*
- *логистика и управление запасами (закупка сырья и материалов, логистическое планирование, управление поставщиками);*
- *управление информационными технологиями (анализ и дизайн информационных систем, планирование информационной стратегии);*
- *управление человеческими ресурсами (подбор и расстановка кадров);*
- *выполнение заказов (обработка заказов, календарное планирование, производство товара, поставка, монтаж);*
- *обслуживание продукции (управление вызовами, обеспечение технической информацией);*
- *выписка счетов и получение денег (выписка счетов, банковские операции).*

Далее для определения объекта бенчмаркинга используется перечень из 10 вопросов:

1. Какие товары или услуги поставляются покупателям?
2. Какой фактор является критически важным для успеха данной функции?
3. Какие факторы вызывают наибольшие трудности?
4. Какие факторы имеют значение для удовлетворения покупателей?
5. Какие актуальные проблемы были выявлены в подразделении?
6. Где в подразделении чувствуется давление со стороны конкурентов?
7. Каковы важнейшие затраты или факторы, вызывающие затраты?
8. На какие функциональные области приходится наибольший процент затрат?
9. В каких функциональных областях заложены наибольшие возможности для улучшения?
10. Какие функциональные области оказывают наибольшее влияние на дифференциацию продукции по сравнению с конкурентами на рынке?

Источник: Camp R.C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989.

Для первичного определения процессов предприятия ориентиром может служить система качества ISO 9001. В этом стандарте перечисляются те функции предприятия, на которые распространяется действие стандарта, в частности, управление проектированием, управление документацией, закупки, контроль и проведение испытаний, подготовка кадров и т.д.

Чтобы составить перечень процессов предприятия, можно также воспользоваться избыточной моделью Американского центра производительности и качества **PCF (Process Classification Framework)**, которая классифицирует процессы по 12 направлениям:

- разработка стратегии;
- разработка продукции (услуг);
- маркетинг и сбыт товаров и услуг;
- поставка товаров и услуг;
- организация сервиса;
- управление человеческими ресурсами;
- управление информационными технологиями;
- финансовый менеджмент;
- строительство, приобретение и управление имуществом;
- охрана окружающей среды и безопасность;
- управление внешними связями;
- управление знаниями и изменениями.

В рамках направления «Маркетинг и сбыт товаров и услуг» выделяются следующие укрупненные процессы:

- понимать рынки, покупателей и способности компании;
- разрабатывать маркетинговую стратегию;
- разрабатывать стратегию сбыта;
- разрабатывать и реализовывать планы маркетинга;
- разрабатывать и реализовывать планы продаж.

В свою очередь, эти укрупненные процессы делятся на примерно 90 подпроцессов.

**Объектом бенчмаркинга** должен стать **бизнес-процесс**, который, в соответствии со стратегиями конкуренции М. Портера:

- либо дифференцирует предприятие по отношению к конкурентам;
- либо соответствует наибольшему объему затрат в цепочке создания добавленной стоимости.

После выбора бизнес-процесса, который должен стать объектом бенчмаркинга, необходимо провести его качественную и количественную оценку для своего предприятия. Описать бизнес-процесс означает:

- определить владельца бизнес-процесса.

**Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет его выполнением и несет ответственность за его результаты и эффективность.

- определить границы бизнес-процесса (границы ответственности и полномочий владельца процесса по управлению процессом);
- определить клиентов и выходы бизнес-процесса;
- определить поставщиков и входы бизнес-процесса;
- определить ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-процесса;
- описать технологию выполнения бизнес-процесса (составить регламент);
- разработать показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов бизнес-процесса;
- охарактеризовать работу владельца по анализу и улучшению бизнес-процесса, а также его отчетность перед вышестоящим руководителем.

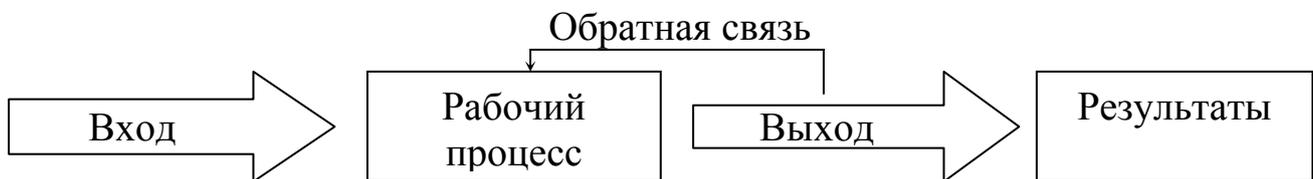
Некоторые элементы моделирования бизнес-процессов показаны на рис. 32.

Одним из наиболее сложных составляющих описания хозяйственного процесса является составление перечня показателей, по которым оценивается результат процесса. Для этого можно сначала определить факторы успеха данного бизнес-процесса.

Концепция *критически важных факторов успеха* была разработана в 60-е гг. Она исходит из того, что существует ограниченное количество переменных, которые вносят весомый вклад в успех предприятия.

**Критически важный фактор успеха фирмы** – та сфера деятельности, положительные результаты которой обеспечивают конкурентное превосходство организации в целом.

**Критические факторы успеха бизнес-процесса** – ограниченное количество переменных, которые обеспечивают его конкурентоспособное функционирование.



Название процесса	Что поставляется	Последовательность этапов. Лучшие методы каждого этапа	Что выпускается	Показатели функционирования
Примеры:				
Проектирование	Требования покупателей	Процесс разработки товара	Характеристики товара	Производственные затраты на единицу продукции
Счет	Выполненный заказ	Процесс выписки счета	Качество выписки счета	Процент безошибочных счетов

**Рис. 32. Характеристика бизнес-процессов**

При проведении бенчмаркинга используется практическое правило, заключающееся в использовании трех уровней конкретизации критически важных факторов успеха изучаемого бизнес-процесса. **Фактор успеха первого уровня** включает широкую предметную область, охватывающую, например, работу целого подразделения. Эта область обычно слишком широка, чтобы оценить ее простыми показателями (например, удовлетворенность покупателей, продвижение персонала).

**Фактор успеха второго уровня** детализирует первый и может быть оценен некоторыми обобщенными показателями. **Фактор успеха третьего уровня** можно измерить конкретным показателем и непосредственно сравнить с показателем партнера, составив четкое описание процесса (например, процесс снижения процента отходов для конкретной производственной линии, методы уменьшения объема безнадежных долгов в процентах от объема продаж).

Далее на основе анализа желаемого «выхода» процесса и критических факторов успеха бизнес-процесса составляется перечень показателей качества процесса. Пример такого перечня, составленного по опыту фирмы «F. Hoffmann – La Roche», приведен на рис. 33.

Показатели бизнес-процессов должны соответствовать следующим требованиям:

- **возможность количественной оценки:** если показатель не поддается количественной оценке, он не может быть сопоставлен с предыдущими результатами или данными другой фирмы;
- **эффективность:** данные для показателя должны изыскиваться и обрабатываться с минимальными затратами ресурсов;
- **чувствительность:** показатель должен отражать даже самые незначительные изменения в качестве процесса;
- **подверженность влиянию:** показатель, который не подвержен влиянию со стороны участников процесса, не представляет большой ценности.

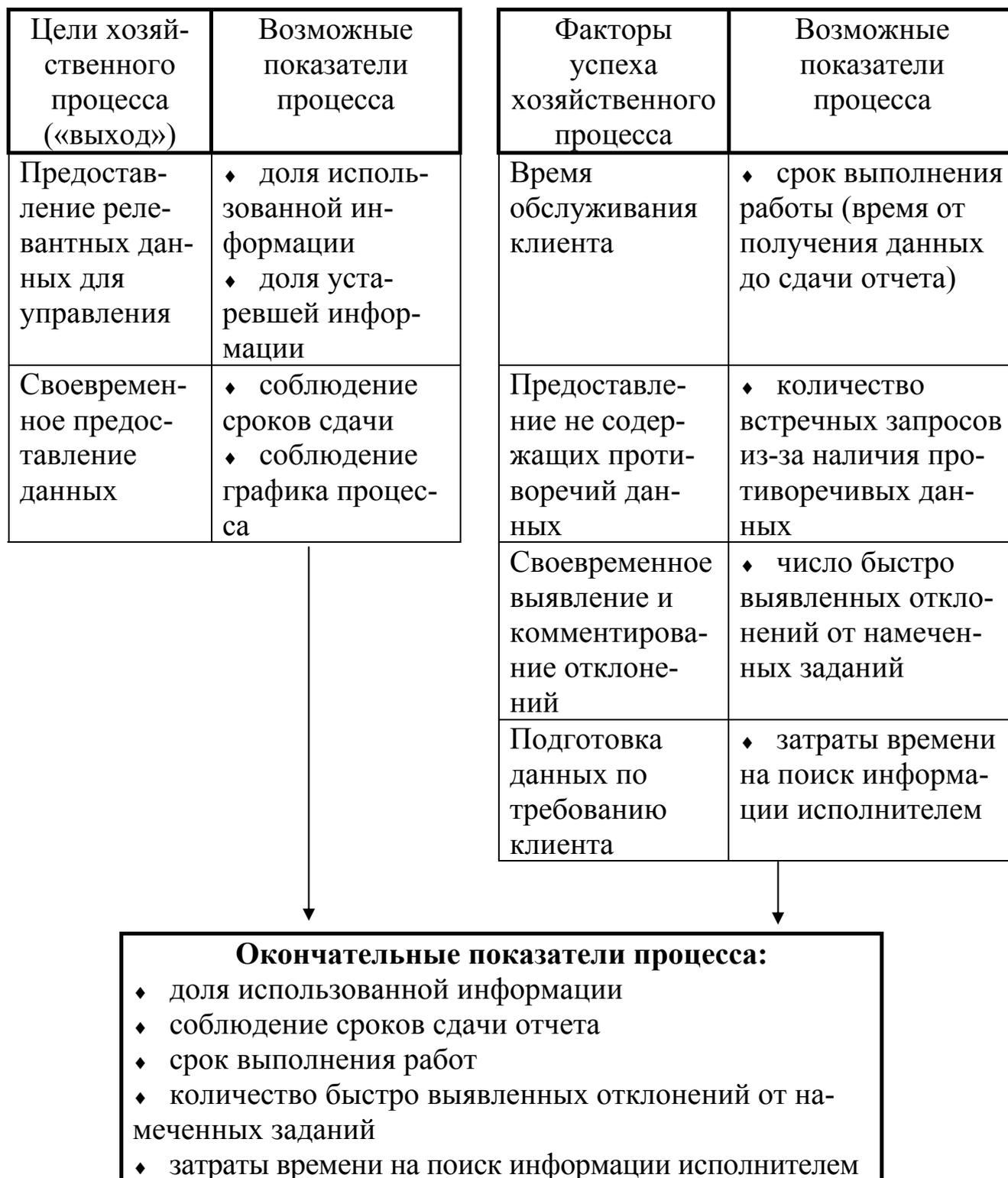
Сокращение предварительного списка показателей качества хозяйственного процесса на рис. 33 произведено после проверки соответствия этим требованиям.

При характеристике бизнес-процессов важно определить их клиентов, или потребителей их результатов. Потребители бизнес-процесса могут быть двух видов:

- внутренние, т.е. находящиеся в организации, использующиеся выходы предыдущего бизнес-процесса;
- внешние, т.е. находящиеся за пределами организации и потребляющие результат деятельности организации.

В случае если потребители у процесса внутренние, может идти речь о **диагностическом бенчмаркинге**. Диагностический бенчмаркинг используется в целях симулирования влияния рыночной экономики на внутренние подразделения и получения представления о достижениях подразделения в сравнении с внешней средой. Многие подразделения предприятия являются внутренними поставщиками у тех, у кого в реальности нет права свободного выбора поставщика. Хотя результаты работы предприятия можно увидеть на агрегированном уровне, всегда существ-

вует множество функциональных подразделений, чье функционирование не отражается непосредственно на размере прибыли. Бенчмаркинг для таких подразделений является заменителем повышающей эффективность функции рыночной экономики.



**Рис. 33. Показатели оценки качества для хозяйственного процесса «отчетность» [53]**

То же самое верно и для всей совокупности организаций, финансируемых из налоговых поступлений, в которых отсутствует влияние рыночной экономики на эффективность работы.

Наконец, диагностический бенчмаркинг используется, когда невозможно заранее выявить, в какой области есть возможности улучшить достигаемые результаты (в особенности в случае удовлетворительности конечных финансовых результатов работы предприятия). Например, даже если суммарные затраты на обслуживание одного клиента в одном из филиалов банка минимальны по сравнению с другими филиалами, все же составляющие этого показателя могут поддаваться улучшению: другой филиал может экономнее расходовать средства на приобретение различных технических средств или эффективнее проводить обмен валюты.

### § 7.5. Организация работы бенчмаркинговой команды

Планирование бенчмаркингового проекта проводится на тех же принципах, что и управление любым иным проектом. На этапе планирования намечается порядок выполнения бенчмаркингового проекта, назначаются ответственные исполнители, выделяются необходимые ресурсы, определяются сроки завершения каждого мероприятия (табл. 24).

Таблица 24

#### Календарный план бенчмаркингового проекта

Задача	Ответственный	Примечание	Месяцы					
			1	2	3	4	5	6
1. Установление требований к информации			X	X				
2. Создание и подготовка бенчмаркинговой команды				X				
3. Выбор партнеров					X			
4. Сбор и анализ информации		промежуточные отчеты каждые две недели				X	X	X
5. Презентация отчета								X

Бенчмаркинг может быть проведен и одним сотрудником, однако чаще он считается **командной деятельностью**, т.к.:

- бенчмаркинг требует больших трудозатрат;
- члены команды впоследствии могут стать основными пользователями бенчмаркинговой информации;

- члены команды обладают разными взглядами, опытом, квалификацией, бизнес-контактами.

Организация бенчмаркинга как командной деятельности соответствует современным принципам посттейлоровского менеджмента и ориентации бенчмаркинга на сквозные бизнес-процессы, а не на функциональные подразделения.

Более того, в информационной экономике, в отличие от индустриальной, как показано в главе 1, обычные представления об успешном предприятии как о монолитной, устойчивой и централизованно управляемой организации уступают место идеям его *самореорганизации*. Все больше компаний, особенно работающих в сфере услуг или в инновационном секторе информационно-коммуникационных технологий, отказываются от жесткой функциональной иерархии, когда верхний уровень, руководство, обладает всей полнотой власти, а нижний уровень, исполнитель, лишен возможности принятия решений. В условиях, когда главную роль в обеспечении конкурентных преимуществ играют знания, различные члены организации рассматриваются не как шестеренки некоего механизма, а как узлы сети, осознающие цели системы и развивающие интеллектуальное взаимодействие с другими узлами сети. От персонала требуются инициативность и принятие самостоятельных решений.

Все это свидетельствует в пользу проведения бенчмаркинга в современных условиях командой. Командная организация бенчмаркинга также обеспечивает выполнение такого принципа неоклассической организации предприятия, как *мотивация через соревнование*.

Виды бенчмаркинговых команд:

- 1) *целая рабочая группа*. Начальник подразделения берет на себя функции лидера команды. Этот вид команд чаще всего считает бенчмаркинг непрерывным процессом;
- 2) *межфункциональные команды*, состоящие из работников нескольких отделов. Лидер команды не является начальником большинства членов команды. Их задание ограничивается проведением исследования и перечислением рекомендаций, а не внедрением их в жизнь;
- 3) *спонтанные команды*, лидеры которых выбираются их членами. Это наиболее гибкие команды, которые работают вместе до завершения проекта. В компаниях, давно занимающихся бенчмаркинговой деятельностью: Xerox, Motorola, Milliken, – существует среда, поддерживающая такой вид инициативных команд.

Типичная структура бенчмаркинговой команды представлена на рис. 34.

Как видно на рис. 34, при проведении бенчмаркинга выделяют несколько ключевых ролей:



**Рис. 34. Структура бенчмаркинг-команды**

- заказчик исследования;
- руководитель проекта (лидер команды);
- внешний консультант;
- участник команды.

*Заказчик исследования* может быть представителем высшего руководства компании или владельцем изучаемого хозяйственного процесса (§ 7.4). Его роль в бенчмаркинг-проекте заключается в том, что он:

- выдвигает конкретные требования к собираемой информации;
- устанавливает временные границы для завершения бенчмаркинг-исследования;
- обеспечивает выделение необходимых ресурсов и доступ к внутренней информации, оказывает помощь в получении согласия бенчмаркинг-партнеров.

**Руководитель проекта** выполняет следующие функции:

- планирование и организация бенчмаркингового проекта;
- обучение сотрудников методам проведения бенчмаркингового исследования;
- поиск консультантов по бенчмаркингу и внедрению новых инструментов повышения качества;
- обеспечение коммуникаций между командой и остальной организацией.

Основной задачей членов бенчмаркинговой команды является сбор и анализ информации о хозяйственных процессах своей компании и компании-партнера.

## § 7.6. Сбор и анализ бенчмаркинговой информации

На выбор **методов сбора информации** оказывают влияние следующие факторы:

- ограниченность времени проекта;
- размер выделенных ресурсов;
- опыт членов бенчмаркинговой команды;
- подходы, принятые в данной фирме.

Большинство компаний, давно занимающихся бенчмаркингом: Херох, АТ&Т, Du Pont, Caterpillar, IBM, – однозначно предпочитают личные встречи. Вместе с тем, некоторые фирмы отдают предпочтение телефонным интервью из желания экономно подходить к сбору информации. АТ&Т ограничивается визитами в 3–4 организации, которые обладают наибольшим потенциалом для сбора информации о лучших методах. Верхний порог в компании Du Pont – 6–7 организаций. Херох занимает более либеральную позицию и разрешает посещать в целях бенчмаркинга столько организаций, сколько является целесообразным для конкретного проекта. Кроме этого, можно использовать видеоконференции, письменное анкетирование, личные встречи на крупных отраслевых выставках и конференциях.

В рамках бенчмаркингового исследования может проводиться и оценка конкурирующего продукта, например, легкости его пользования и ремонта, используемых материалов и др.

Успешность этапа сбора бенчмаркинговой информации зависит от планирования объема и содержания работ, проведенного на предыдущих этапах. И перечень необходимых сведений, и количество источников информации могут значительно различаться в зависимости от содержания проекта. Иногда достаточно сотрудничества со сравнительно не-

большой группой людей, которые обладают всеми необходимыми знаниями, иногда требуется активное длительное взаимодействие с различными источниками как внутри, так и вне изучаемого предприятия. Предпочтение при этом следует отдавать меньшему объему достоверной информации, а не большим массивам данных неоднородного качества.

Сбор информации должен вестись с соблюдением *этических правил бенчмаркинга* (пример 49). Бенчмаркинг проводится как открытое сравнение. Отношения с каждым из бенчмаркинговых партнеров должны строиться на доверии и ответственном обращении с данными. Решение принять участие в проекте и обеспечение доступа к информации основываются, кроме интереса к обмену информацией о лучших методах, на гарантии полной конфиденциальности. Это означает, что при бенчмаркинговом сотрудничестве никакие сведения не могут передаваться третьим лицам без согласия всех заинтересованных сторон.

Отчет о проведении бенчмаркинга должен содержать как фактические данные, так и выводы. Он одновременно служит нескольким целям, являясь:

- основой для последующей преобразовательной работы;
- опытом для будущих бенчмаркинговых проектов в организации;
- документом для презентации партнерам по бенчмаркингу.

Основным содержанием бенчмаркингового отчета является сравнительный анализ и прогноз использования различных технологий осуществления бизнес-процесса в имеющихся и будущих условиях внешней среды. При этом сравнение методов, применяемых на предприятии-инициаторе бенчмаркинга и у его партнера, должно учитывать:

- различия в эффективности методов;
- принципиальную возможность использования метода бенчмаркингового партнера;
- прогнозируемые затраты на переход на новый метод;
- прогнозируемую доступность различных видов используемых ресурсов в будущем;
- срок окупаемости.

#### **Пример 49**

*Чтобы направлять бенчмаркинговое взаимодействие, повышать профессионализм и эффективность бенчмаркинга, а также предотвратить ущерб для участников, Международная клиринговая палата по бенчмаркингу Американского центра производительности и качества (пример 53) приняла Кодекс проведения бенчмаркинга. Приведем некоторые принципы и правила этого Кодекса:*

*1. Принцип легальности:*

- *если какой-либо вопрос вызывает у Вас сомнение с точки зрения законности, обратитесь к юристу;*
- *избегайте обсуждений и действий, которые можно расценить как ограничение свободной торговли, раздел рынков, установление цен или взяточничество. Не обсуждайте затраты со своими конкурентами, если затраты являются элементами ценообразования;*
- *не используйте способы получения информации, сопряженной с коммерческой тайной, которые можно расценить как недобросовестные, включая нарушение договора о неразглашении. Не используйте коммерческие тайны, которые были раскрыты в нарушении договора о неразглашении;*
- *являясь клиентом или консультантом, не передавайте данные бенчмаркингowego исследования без обеспечения их анонимности, так, чтобы наименования участников исследования были скрыты.*

*2. Принцип обмена информацией:*

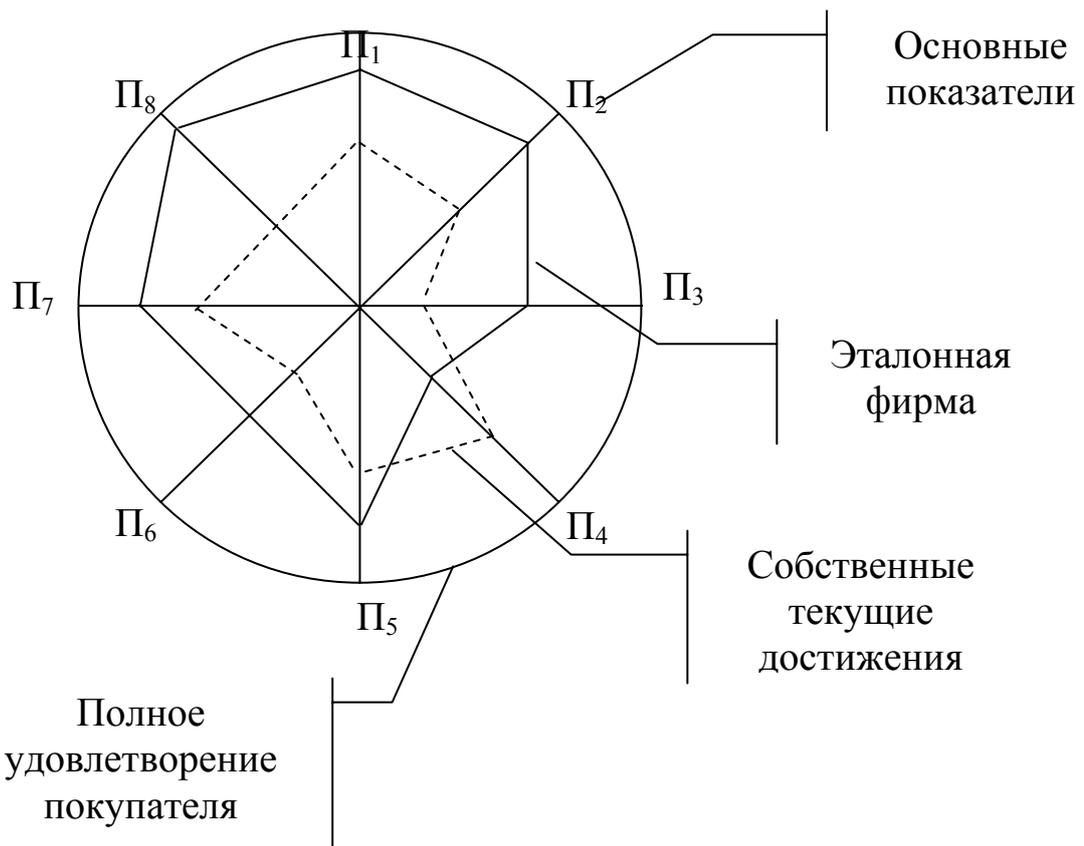
- *обеспечьте тот же тип и уровень передаваемой информации, который Вы запрашиваете у своего партнера по бенчмаркингу;*
- *взаимодействуйте своевременно и тесно для разъяснения Ваших запросов, устранения непонимания и поддержания взаимного интереса в обмене бенчмаркинговой информацией.*

*3. Принцип конфиденциальности:*

- *обмен бенчмаркинговой информацией должен быть конфиденциальным. Информация не должна предоставляться третьим лицам без предварительного разрешения партнера, от которого она получена;*
- *факт участия компании в бенчмаркинговой исследовании является конфиденциальным, о нем не следует сообщать третьим лицам без соответствующего разрешения.*

*Источник: American Productivity & Quality Center. The Benchmarking Code of Conduct.*

Выбранные эталонные методы необходимо детально описать, в том числе с помощью схем последовательности операций. Эталонные бизнес-процессы, характеризующиеся множественными показателями, можно описать при помощи паутинообразных, или радарных, графиков (рис. 35). Для этого показатели, оцененные в различных натуральных единицах, должны быть нормализованы, чаще всего – пересчитаны в проценты выполнения.



**Рис. 35. Паутинообразный график сравнения бизнес-процессов партнеров по бенчмаркингу по нескольким показателям**

В отчете не только детально описывается процесс, состоящий из лучших методов, но также приводятся рекомендации по его внедрению и указываются новые задачи, которые будут поставлены после внедрения лучших методов.

В отчете особое внимание следует уделить несравнимым бенчмаркиговым факторам.

**Несравнимые бенчмаркиговые факторы** – это отличающиеся факторы внутренней и внешней среды, которые лимитируют сопоставимость анализируемого бизнес-процесса и бизнес-процесса партнера по бенчмаркингу.

К несравнимым бенчмаркиговым факторам относятся:

- различия в содержании работ;
- различия в диапазоне деятельности;
- различия в рыночных условиях;
- различия в уровне затрат;
- международные различия.

Анализ полученной бенчмаркиговой информации и внедрение найденных и адаптированных методов позволяют:

- определить расхождения в функционировании своего предприятия и партнера;
- понять экономическую среду;
- выявить конкурентное преимущество и его источники;
- усовершенствовать изучаемый бизнес-процесс и товары / услуги компании;
- повысить квалификацию сотрудников, привнести новые идеи в организацию;
- сформировать функциональную бенчмаркиговую сеть.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Как бенчмаркинг связан с философией кайдзен? Какие есть сходства и различия?
2. Какие вам известны системы повышения конкурентоспособности предприятий, используемые в Японии? Соответствуют ли они философии кайдзен?
3. Можно ли в корпоративную культуру российской компании внедрить философию кайдзен? В каких ситуациях она приносит успех? Есть ли ситуации, когда она выступит ограничителем развития?
4. Чем бенчмаркинг в западном понимании отличается от философии кайдзен (сравните ожидания, цели, способ осуществления, временные рамки)?
5. Что такое цикл Деминга? Что он дает для планирования бенчмаркинга?
6. Какие существуют модели процесса бенчмаркинга? На каких общих принципах они строятся?
7. Чем обусловлены различия в представленных моделях процесса бенчмаркинга? Можно ли разработать некую унифицированную модель, которой могли бы пользоваться все компании? Почему этого еще не произошло?
8. Какой этап процесса бенчмаркинга кажется вам наиболее трудоемким?
9. Что такое институционализация бенчмаркинга?
10. Каковы сходства, различия и возможности совместного применения бенчмаркинга и реинжиниринга как инструментов совершенствования хозяйственных процессов?

11. В каких случаях для совершенствования хозяйственного процесса предпочтительнее использовать бенчмаркинг, а в каких – реинжиниринг?
12. Что такое процессный подход к управлению? В чем заключаются основные сложности перехода к процессному подходу в управлении предприятием? Найдите примеры российских предприятий, реализующих процессный подход в управлении.
13. Что может являться объектом бенчмаркинга?
14. Почему в развитых формах бенчмаркинга объектом исследования выступают не товары / услуги и не результаты работы на рынке, а хозяйственные процессы?
15. Возможно ли применение бенчмаркинга в компании, в которой не принят процессный подход к управлению?
16. Какие есть подходы к выбору хозяйственного процесса – объекта бенчмаркинга?
17. Приведите примеры бизнес-процессов в компании, в которой вы работали или проходили практику или чьими услугами вы пользуетесь, которые следовало бы подвергнуть бенчмаркингу с целью улучшения показателей их функционирования. Какой вид бенчмаркинга (внутренний, конкурентный, внешний, функциональный) применим для их улучшения?
18. Чье мнение необходимо учитывать при выборе объекта бенчмаркинга (каких специалистов, должностных лиц, субъектов маркетинговой системы)? Есть ли различия в этом вопросе в зависимости от отрасли и функциональной области?
19. Почему диагностический бенчмаркинг называют суррогатом рыночной конкурентной борьбы?
20. Какие бывают виды бенчмаркинговых команд?
21. Составьте проект приказа о проведении бенчмаркинга на предприятии, на котором вы работали или проходили практику. Какие вопросы следует в нем осветить?
22. Какие факторы несопоставимости необходимо учитывать при адаптации методов, найденных в процессе бенчмаркинга?
23. Предположим, анализ собранной информации о бизнес-процессе бенчмаркингового партнера показал, что многие показатели его функционирования уступают характеристикам процесса, используемого на нашем предприятии. Является ли в этом случае бенчмаркинговый проект напрасной тратой времени или из него можно извлечь какую-либо пользу?
24. Перечислите основные обязанности и функции менеджера по бенчмаркингу.

---

## ГЛАВА 8 ВИДЫ БЕНЧМАРКИНГА

### § 8.1. Выбор партнера по бенчмаркингу

Одним из наиболее ответственных этапов бенчмаркингowego исследования является выбор партнера по бенчмаркингу.

*Партнер по бенчмаркингу* – это любая организация, предоставляющая информацию в рамках бенчмаркингowego исследования о возможных путях осуществления хозяйственного процесса: о его технологии, используемых ресурсах, получаемых результатах.

Можно предложить следующий подход к поиску партнеров по бенчмаркингу:

1. *Разработка критериев отбора кандидатов* (например, признанные лидеры отрасли или фирмы, получившие премию за качество, или фирмы, имеющие множество разбросанных пунктов обслуживания клиентов).
2. *Составление предварительного списка кандидатов*: 50–80 фирм из разных отраслей. Методы составления списка: мозговая атака членов бенчмаркинговой команды с привлечением покупателей и операторов процесса, а также поиск по вторичным внутренним и внешним источникам. Поиск может вестись в соответствии с четырьмя видами бенчмаркинга (§ 8.2). Выбор конкретного вида бенчмаркинга обусловлен:
  - особенностями бизнес-процесса;
  - целями бенчмаркинга;
  - бенчмаркингowym опытом фирмы;
  - наличием контактов с предприятиями других отраслей;
  - технологическим развитием отрасли.

В частности, по мнению ряда специалистов, технологическая отсталость ряда российских отраслей настолько велика, что для них экономически бесперспективно развитие за счет собственных научных заделов. В таком случае правильным было бы выбирать функциональный бенчмаркинг. Вместе с тем, другие отрасли характеризуются существенным отрывом передовых технологий от базовых. В них хорошие результаты может дать внешний бенчмаркинг, в том числе с привлечением отраслевых исследовательских институтов и проектно-конструкторских бюро.

Существует также точка зрения, что компаниям из развивающихся экономик в большинстве случаев не стоит ориентироваться на максимизацию характеристик своей деятельности, следуя модели «лучшей практики» (best practice). Высшие идеалы могут быть недостижимы, но это вовсе не означает, что следует отказаться от бенчмаркинга. Недостижимы те результаты, которые, в первую очередь, требуют применения самых передовых технологий и в общем случае более крупных финансовых инвестиций. Наоборот, в случае наличия большого разрыва между лучшей практикой и текущим положением дел эффективным может быть бенчмаркинг с более скромными, достижимыми целями. После достижения этих целей можно стремиться к более высокому уровню. Такой подход можно охарактеризовать как поэтапную постановку целей [65].

3. **Сокращение предварительного списка.** Из первоначального списка должно остаться от 3 до 6 компаний. Материал о компаниях собирается за последние 2-3 года. Достоверность информации должна подтверждаться ссылками на несколько источников. Из предварительного списка должны быть исключены недоступные или несравнимые из-за их размеров кандидаты. Основные критерии отбора – инновационность и удовлетворенность покупателей.

4. **Подготовка к контактам** с потенциальными партнерами по бенчмаркингу. Повестка дня первой встречи должна включать:

- представление своего предприятия;
- цель и задачи бенчмаркинга; существующая проблемная область, желаемые результаты, деловая бенчмаркинг-этика;
- план проекта без детализированного списка необходимых данных (этот список лучше разработать совместно с партнером);
- вид отчетности. Отчет по результатам бенчмаркинг-исследования должны получить все партнеры по бенчмаркингу.

Источниками информации, кроме непосредственно партнера по бенчмаркингу, могут являться поставщики и покупатели (свои и анализируемого предприятия), статистические данные, публикации.

Информацию, полезную для бенчмаркинг-исследования, можно дополнительно получить из следующих источников (см. также рис. 13 § 3.3):

- внутренние эксперты;
- публикации, в особенности годовые отчеты организаций, технические журналы, деловая периодика, статистические отчеты, материалы конференций;
- профессиональные ассоциации;
- консультанты по бенчмаркингу;

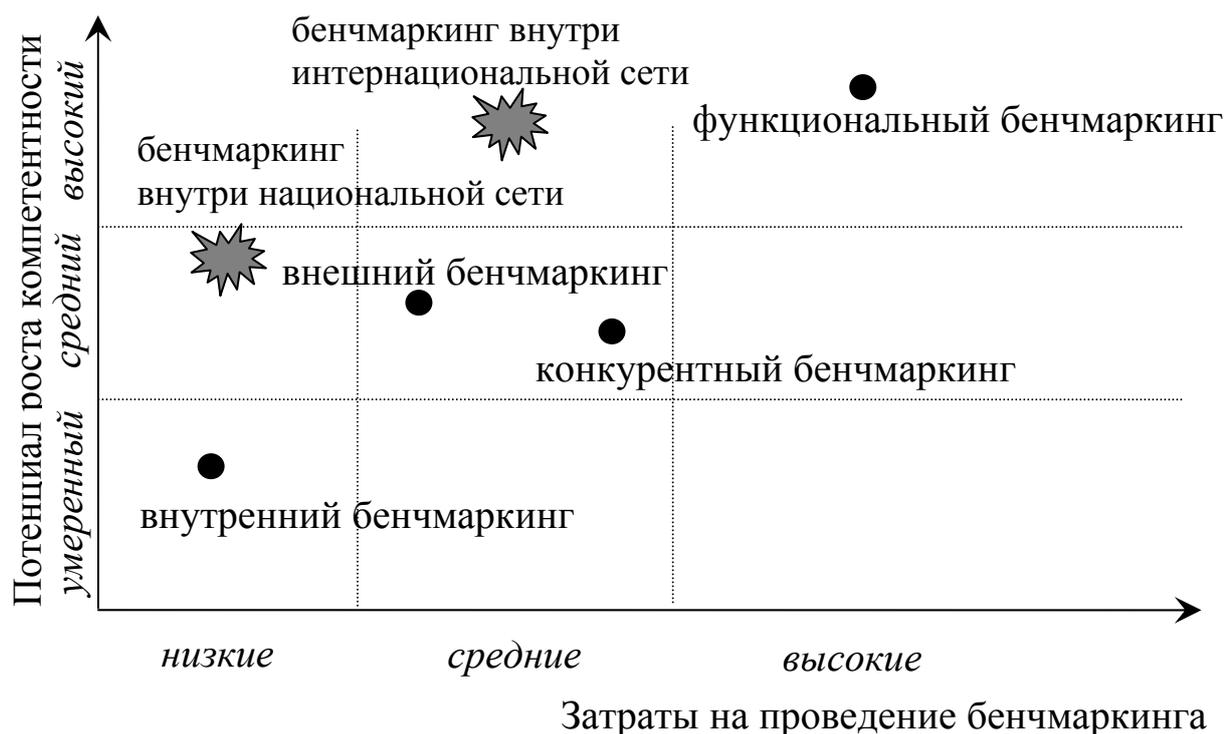
- университеты, фирмы, производящие программное обеспечение, научно-исследовательские организации.

## § 8.2. Классификация бенчмаркинга по типу партнеров

К настоящему моменту выделяют несколько видов бенчмаркинга; преимущества и недостатки отдельных видов охарактеризованы в табл. 25.

Виды бенчмаркинга различаются в зависимости от партнера, который предоставляет информацию об эталонных методах осуществления хозяйственных процессов. Каждый последующий из перечисленных в табл. 25 видов бенчмаркинга более полно раскрывает потенциал бенчмаркинга, но вместе с тем требует дополнительных затрат и усилий. Рис. 36 показывает, что при расширении сферы поиска лучших путей работы растут и вероятность нахождения действительно инновационных методов.

На рис. 36 эффективность бенчмаркинга показана как отношение потенциала возрастания коллективной компетентности сотрудников предприятия к затратам на проведение бенчмаркинга.



**Рис. 36. Относительная эффективность видов бенчмаркинга**

При данном сопоставлении в состав затрат на проведение бенчмаркинга не были включены затраты на командировки для личного изучения хозяйственных процессов партнера и инвестиционные расходы на приобретение нового оборудования при перестройке анализируемого процесса, которые не зависят от вида бенчмаркинга.

## Преимущества и недостатки видов бенчмаркинга

Виды	Ряд возможных партнеров	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Отделы, филиалы, занимающиеся аналогичными видами деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ простота сбора данных</li> <li>♦ хорошие результаты в диверсифицированных, развитых, передовых компаниях</li> <li>♦ высокая точность сравнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ внутренняя замкнутость</li> <li>♦ ограниченный обзор</li> <li>♦ необходимость различий в рабочих процессах разных подразделений из-за влияния географических, исторических факторов и опыта руководителей</li> </ul>
Конкурентный	Непосредственные конкуренты, обслуживающие тот же покупательский сегмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ конкуренты – традиционный объект внимания и сбора информации</li> <li>♦ уточнение позиционирования товаров предприятия на рынке, т.к. методы работы на рынке влияют на мнения покупателей, поставщиков и т.д.</li> <li>♦ приемлемость для некоммерческих организаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ возможное излишнее внимание к факторам общей конкурентоспособности вместо поиска лучших методов</li> <li>♦ недоверие и страх перед конкурентами, препятствующие сбору данных</li> <li>♦ вопросы этики</li> <li>♦ контроль со стороны антимонопольных органов</li> </ul>
Внешний	Аналогичные предприятия, обслуживающие другие рынки	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ доступ к информации;</li> <li>♦ соотносимость</li> <li>♦ аналогичность технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ противоречие с долгосрочной стратегией роста предприятий, которые могут конкурировать в будущем</li> </ul>
Функциональный	Организации, имеющие наилучшие товары / услуги / процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ высокий потенциал обнаружения инновационных методов</li> <li>♦ стимулирующие результаты</li> <li>♦ доступ к базам данных</li> <li>♦ раскрытие сущности бенчмаркинга в наибольшей степени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ трудности в адаптации методов к другой внутренней и внешней среде</li> <li>♦ большие затраты времени</li> <li>♦ невозможность сравнения агрегированных показателей</li> </ul>

**Внутренний бенчмаркинг** предполагает наименьшие организационные препятствия, поскольку может быть интегрирован во внутренние хозяйственные процессы предприятия. Однако и потенциал улучшений, приносимых внутренним бенчмаркингом, невелик. При внутреннем бенчмаркинге потенциал повышения производительности обычно не превышает 10%.

Примером внутреннего бенчмаркинга может служить первый проект сравнительного анализа компании Херох (пример 50). В международной практике внутренний бенчмаркинг имеет широкое распространение, в том числе при слияниях или поглощениях (пример 51).

При **конкурентном бенчмаркинге** потенциал повышения производительности составляет 20%. Принципиальная возможность проведения конкурентного бенчмаркинга обычно вызывает большие дискуссии. Подтвердим его фактическое использование на практике и рассмотрим пути его проведения на нескольких примерах.

### **Пример 50**

*Совместное американо-японское предприятие Fuji-Xerox в конце 70-х годов стало проигрывать конкурентную борьбу Canon и другим японским фирмам. Для выявления возможностей усиления Fuji-Xerox в Японию из США была откомандирована группа специалистов: производственных менеджеров, финансовых аналитиков, инженеров. Но результат оказался обратным – американцы узнали много нового, что пригодилось им при реорганизации своей корпорации.*

*Американский Херох в то время был относительно хорошо организованной компанией. Рост производительности труда на предприятиях Херох был одним из самых высоких в США среди крупных компаний. Если средняя величина повышения производительности составляла 2–3% в год, то в Херох она достигала 7–8%.*

*Американцы самым тщательным образом изучили все компоненты ценообразования: оборот, время на разработку продукции, инженерные нововведения, производственный брак, товарно-материальные запасы, накладные расходы, сколько человек работает под началом одного мастера и т.д. Оказалось, что себестоимость копировального аппарата Fuji-Xerox к моменту его отправки с завода была на треть ниже американской. Американские накладные расходы были в 2 раза больше. На каждого непосредственного производителя, собиравшего или упаковывавшего копировальный аппарат, у американцев приходилось 1,3 сотрудника старшего звена (менеджеров и подчиненных им служащих), а у японцев – 0,6.*

*На протяжении долгого времени американский Херох получал из японского совместного предприятия подробные отчеты о ценообразо-*

вани, но во время личного посещения выяснилось, что, не видя ситуации своими глазами, трудно провести их адекватный анализ.

Это сопоставление стало стимулом начала бенчмаркинговой деятельности для Херох. Хозяйственные процессы были разбиты на этапы, для них в других фирмах были найдены эталонные показатели, которые в Херох постарались превзойти. Fuji-Херох предоставил американским партнерам информацию о методах всеобщего управления качеством.

*Источник: Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука-Терра, 1996.*

### **Пример 51**

Традиционно при поглощениях знания передаются от покупателя в приобретаемое предприятие. Однако международные компании из развивающихся стран, поглощая другие компании, работают по принципу «выбрать лучшее»: сотрудники анализируют методы, процессы и идеи обеих компаний и выбирают самые перспективные. Чтобы идеи свободно пересекали границы в обоих направлениях, индийская Tata Steel и купленная ею Corus организовали форумы, на которых сотрудники задают вопросы, делятся опытом и обсуждают технологические достижения. Tata Steel, переняв ряд технических усовершенствований у Corus, сократила время разогрева коксовых печей с 24 дней до 9. В свою очередь, Corus, взяв на вооружение наработки Tata Steel, снизила расход металлолома и энергии при выплавке стали.

*Источник: Кале П., Сингх Х., Раман А. Как воспитывать зарубежных «дочек» // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Март.*

Международная корпорация 3М проводит регулярный анализ уровней оплаты труда у своих 16 конкурентов (среди них – IBM, Kodak, General Electric, Hewlett-Packard); в этих целях делаются прямые запросы конкурентам. На основе полученной информации устанавливаются базовые оклады по основным категориям управленческого персонала с возможным отклонением в диапазоне 1–3% от средней величины оплаты у конкурентов.

Российские компании также сверяют уровень своих зарплат с конкурентами. Согласно данным портала superjob.ru за 2010 год, приблизительно треть (37%) российских компаний следит за вакансиями конкурентов. Сверяясь с предложениями соперников, работодатели корректируют заработную плату своих сотрудников.

Зачастую конкурентный бенчмаркинг бывает неформальным (пример 52).

**Внешний бенчмаркинг** обладает преимуществом соотносимости агрегированных данных благодаря принадлежности бенчмаркинговых партнеров к одной отрасли и одновременно лишен недостатков конкурентного бенчмаркинга. Потенциал роста производительности при внешнем бенчмаркинге может достигать до 35%. Внешний бенчмаркинг превосходит по эффективности конкурентный, так как бенчмаркинг между конкурентами может потребовать привлечения внешних консультантов, а круг проблем, анализируемых с его помощью, может быть ограничен конкурентной стратегией и этическими нормами.

### **Пример 52**

*Один из руководителей российской компании Ozon обратился в довольно крупный конкурирующий интернет-магазин. Уже через пять минут ему перезвонили, чтобы спросить, когда удобно доставить заказ. В то время в Ozon.ru клиенту перезванивали в лучшем случае через шесть часов, а реально в течение двух суток после получения заказа. Тогда был изменен процесс взаимодействия Ozon и курьерской службы «О-Курьер» – партнера Ozon, доставляющего заказы клиентам в Москве и Санкт-Петербурге.*

*Ранее заявки от клиентов автоматически передавались на склад Ozon в Твери, где сотрудники Ozon собирали, упаковывали и отправляли заказы в Москву и в Петербург. Спустя четыре часа они попадали на склады «О-Курьера». Далее операторы «О-Курьера» начинали дозваниваться до клиента, и выяснялось, что по тем или иным причинам 20–30% покупателей не готовы получить свои заказы в тот же день. Получалось, что сотрудники центрального склада частично работали вхолостую, упаковывая то, что сегодня не требуется, хотя за это время могли обработать другие востребованные заказы.*

*Теперь операторы «О-Курьера» связываются с клиентом в течение часа после поступления заявки. Благодаря этому востребованные заказы стали доставляться по Москве и Петербургу в течение 24 часов.*

*Источник: Крюков Д. Виртуальный доход // Секрет фирмы. – 2009. – № 6.*

Бенчмаркинг стал обычным явлением среди европейских национальных почт, поскольку эти предприятия обслуживают ограниченные территориальные рынки.

Основным недостатком внешнего бенчмаркинга является то, что компании, работающие на разных сегментах, в недалеком будущем могут заинтересоваться возможностями выхода на рынки друг друга, т.е. станут прямыми конкурентами.

При *функциональном бенчмаркинге* потенциал роста производительности может превышать 35%. Функциональный бенчмаркинг может обеспечить стратегический прорыв благодаря освоению достижений других отраслей, однако требует значительных усилий по изучению внутренней и внешней среды партнера. На практике он используется реже, чем другие виды бенчмаркинга, в связи со сложностями его организации и адаптации чужих методов работы.

Вместе с тем, поиск идей в других отраслях и сферах жизни зачастую является основой изобретательства. Например, по сообщению сайта [membrana.ru](http://membrana.ru), в 2010 году американские ученые скопировали структуру нового водоотталкивающего материала со строения волосков на паучьих лапках, благодаря которым паук может свободно передвигаться даже по гладкому потолку. Воссоздав хаотичный рисунок на кончиках паучьих лап с помощью пластиковых волосков длиной 600 микрометров, ученые добились значительного водоотталкивающего эффекта.

Компания Херох провела несколько проектов функционального бенчмаркинга. В 1979 г., когда в Херох решили повышать и развивать инициативу сотрудников, то начали с посещения таких компаний, как General Motors и Lockheed, чтобы познакомиться с накопленным у них опытом.

В 1982 г., когда в Херох была запущена крупномасштабная программа борьбы за качество, компания командировала своих сотрудников в IBM и Westinghouse. Группа менеджеров Херох посетила японскую компанию по производству швейных машин Juki [47].

Многие компании по праву считают, что именно функциональный бенчмаркинг раскрывает потенциал этого метода повышения конкурентоспособности в наибольшей степени. Европейская сеть банков сравнивала методы обслуживания покупателей с известной компанией, достигшей выдающихся успехов в этой области, – авиакомпанией Singapore Airlines.

### **§ 8.3. Бенчмаркинг в рыночных сетях**

Как показано на рис. 36, *бенчмаркинг внутри рыночной сети*, т.е. поиск партнеров по бенчмаркингу среди деловых партнеров, с которыми инициатор проекта связан прямыми или косвенными взаимоотношениями, резко повышает эффективность этого метода проведения преобразо-

ваний. Бенчмаркинг можно рассматривать как принципиально новое, **основанное на взаимодействии** направление маркетинговых исследований, нацеленное на получение конкурентных преимуществ на рынке. Он основан на философии взаимовыгодного взаимодействия фирм на рынке, которые осознают невозможность индивидуального развития, в отрыве от лучших достижений в отрасли или в экономике в целом (§ 6.1).

Содержанию бенчмаркинга соответствует и современное понимание всеобщей **взаимозависимости фирм, принадлежащих к одной промышленной сети**, во всех аспектах их развития. Управление этой взаимозависимостью невозможно без создания эффективных информационных потоков, качественного и количественного анализа поступающей информации и постоянного инновационного развития предприятия на этой базе.

Бенчмаркинг является одним из инструментов, обращающих условия взаимосвязанности предприятий в промышленные сети на пользу субъекту, организующему бенчмаркинговое исследование, обеспечивая ему рост конкурентоспособности за счет роста производительности.

Бенчмаркинг дает комплексную оценку предпринимательской деятельности, т.к. одновременно и согласованно изучает совокупность показателей, которые отражают все (или многие) аспекты хозяйственных процессов и содержат обобщающие выводы о результатах на выходе этих процессов. Это производится на основе выявления количественных и качественных отличий от базы сравнения. Комплексная оценка должна также включать суждения об эффективности функционирования хозяйственных процессов на стыках с внешней средой, т.е. взаимодействия с другими субъектами промышленной сети.

Преимущества бенчмаркинга, в котором задействованы участники одной сети:

- количество возможных партнеров превосходит количество предприятий в отрасли (особенно это касается тяжелого машиностроения, в котором число предприятий невелико);
- затраты на поиск наилучшего партнера меньше, чем при бенчмаркинге, не учитывающем возможности сетевых взаимоотношений;
- применимость и эффект от внедрения найденных методов работы обычно выше.

Эти преимущества обусловлены тем, что, во-первых, по связям сети распространяется информация различного характера, в том числе и о наиболее удачных решениях, современных технологиях, высокой конкурентоспособности, выгодных заказах, т.е. обо всем, что является предметом внимания бенчмаркинга и составляет «лучшие методы работы».

Во-вторых, накопленный опыт поддержания взаимоотношений обмена с данным участником сети дает представление об особенностях внутренней и внешней среды обладателя лучших методов ведения бизнеса. Эти знания облегчают последующую адаптацию найденных методов.

В-третьих, сети строятся на принципах сотрудничества, и эта выработанная, сложившаяся склонность к сотрудничеству способствует взаимодействию при осуществлении бенчмаркингвого проекта, раскрытию дополнительной информации, помощи при описании нюансов бизнес-процессов.

Особый интерес представляет **бенчмаркинг в интернациональных сетях**. Он позволяет увидеть значительные отличия в бизнес-процессах, обусловленные историческими особенностями их формирования и развития. Первое бенчмаркингвое исследование зарубежной компании рекомендуется начинать именно с иностранного партнера по сети, т.к. в этом случае установленное сетевое сотрудничество компенсирует наличие языкового барьера и пробелы в знаниях об иностранной деловой практике.

Существует и обратное влияние: бенчмаркинг может способствовать развитию и укреплению самих сетевых связей, росту сети. В частности, бенчмаркинг может сопутствовать процессу **взаимной адаптации** при вступлении в сеть нового члена. В табл. 26 дан обзор возможностей использования отдельных видов бенчмаркинга в рыночной сети.

Одним из результатов успешных проектов бенчмаркинга является формирование **функциональных бенчмаркингвых сетей и ассоциаций**. Бенчмаркингвые сети формируются за счет поддержания постоянных контактов с партнерами по бенчмаркингу с целью отслеживания информации об эволюции применяемых методов работы.

Известно, что полезность информации теряется со временем. После сбора некоторой совокупности фактов лицо, принимающее решения, должно воспользоваться этой информацией в течение ограниченного периода времени. Поэтому документальные источники и лица, к которым обращались при сборе бенчмаркингвой информации, следует рассматривать как потенциально долгосрочные ресурсы. Эти источники, периодически предоставляющие полезную и надежную информацию, могут стать частью бенчмаркингвой сети.

Бенчмаркингвая сеть сокращает число необходимых бенчмаркингвых контактов, оставляя наиболее надежные и «безотказные». За счет этого снижаются затраты времени на поиск информации, и облегчается старт бенчмаркингвой деятельности.

Бенчмаркингвая сеть является динамичным, а не статичным ресурсом. Она развивается по мере того, как со временем и в связи с нача-

лом новых проектов меняются потребности фирмы в бенчмаркинговой информации.

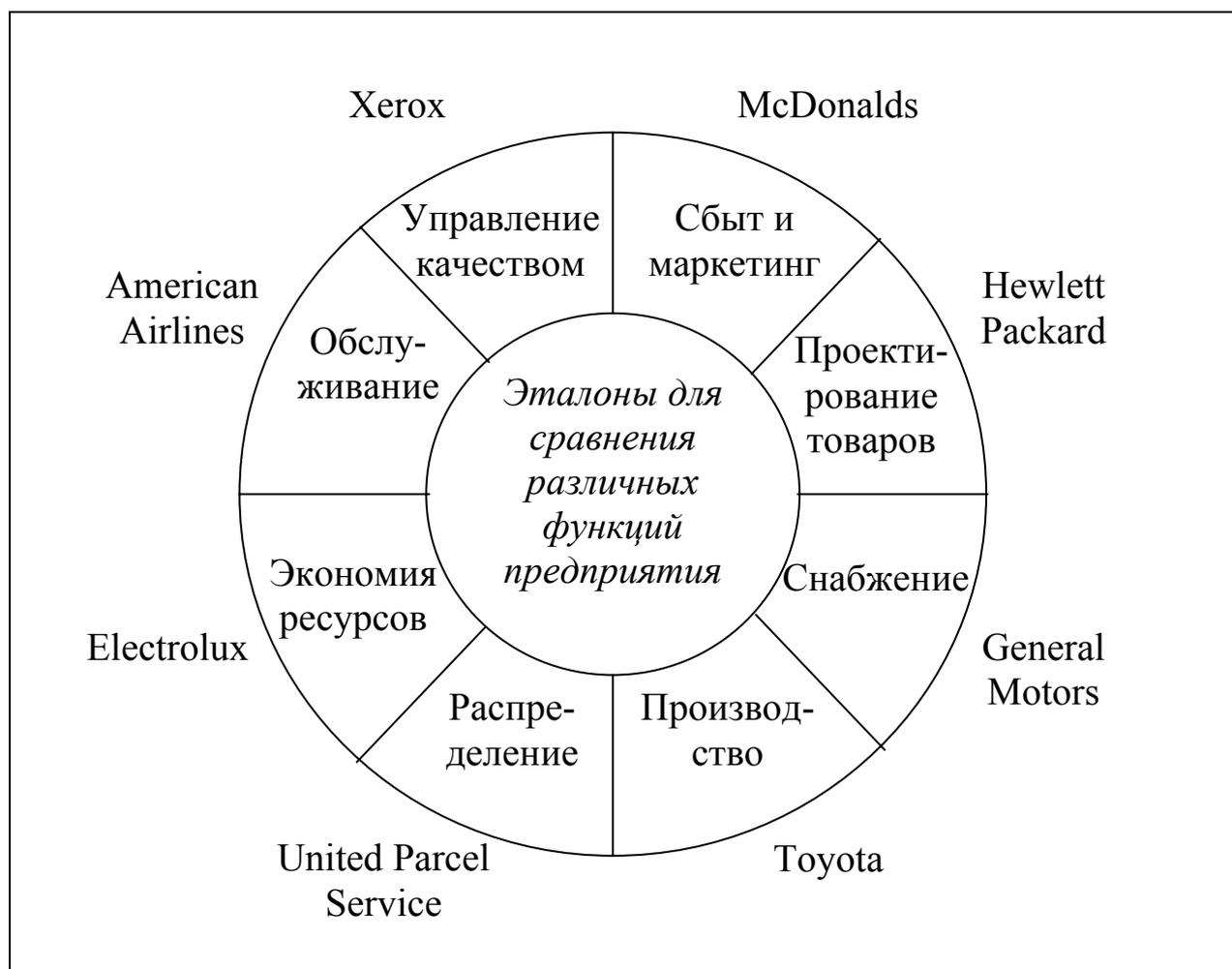
В принципе, целью каждой компании, иницирующей бенчмаркинг, должно быть создание собственной сети бенчмаркинговой информации. Но такие сети формируются постепенно, после ряда успешных бенчмаркинговых проектов. Многие всемирно известные компании к настоящему моменту провели уже достаточное количество бенчмаркинговых исследований, чтобы положить начало формированию бенчмаркинговой сети.

Крупнейшие шведские производственные предприятия имеют опыт в формировании бенчмаркинговых сетей. На рис. 37 приведен примерный перечень достойных подражания партнеров для бенчмаркинговой деятельности в сети, рекомендуемый шведскими специалистами.

*Таблица 26*

**Возможности использования бенчмаркинга в сети маркетинга взаимоотношений**

Виды	Возможность использования
Внутренний	Сеть может использоваться для обмена опытом о методике проведения бенчмаркинга
Конкурентный	Сотрудничество внутри сетей, установление благоприятных долгосрочных взаимоотношений между конкурентами делают возможным и способствуют проведению бенчмаркинга. Среди участников сети можно также выбрать посредника, который исключил бы некорректное использование бенчмаркинговой информации
Внешний	Сеть позволяет распространить поиск лучших методов на поставщиков, покупателей и прочие субъекты сети, связанные с инициатором бенчмаркинга. Кроме того, причины высоких результатов хозяйственной деятельности могут заключаться именно в отлаженных долгосрочных взаимоотношениях с субподрядчиками и покупателями, т.е. сами сетевые отношения могут быть объектом бенчмаркинга
Функциональный	В условиях неразвитости ассоциаций и клиринговых палат бенчмаркинга сеть является хорошим источником информации для поиска партнера, обладающего лучшими методами. Одновременно происходит и обратное влияние на сеть: успешно реализованные проекты по бенчмаркингу способствуют возникновению социальных связей между специалистами различных предприятий и расширяют сеть инициатора бенчмаркинга, что укрепляет его сетевую позицию



**Рис. 37. Пример перечня партнеров по бенчмаркинговой сети [114]**

Бенчмаркинговые сети могут также оформляться в виде *консорциумов*. Бенчмаркинговые консорциумы могут строиться и по отраслевому, и по функциональному признаку. Например, Telecommunications Human Resources Benchmarking Consortium создан для обмена информацией о повышении производительности и качества работы среди профессионалов в области управления человеческими ресурсами в телекоммуникациях. Western States Benchmarking Consortium объединяет несколько школьных округов, стремящихся повысить качество образования. International Regions Benchmarking Consortium является сетью крупных городов, заинтересованных в сравнении социально-экономических статистических данных и обмене опытом.

Начиная с 1990-х гг., также было учреждено несколько клиринговых палат информации, товаров и услуг, связанных с бенчмаркингом. *Клиринговые палаты* служат для облегчения поисков партнеров по бенчмаркингу, подтверждают серьезность бенчмаркинговой деятельности и обязывают придерживаться юридических и этических норм проведения бенчмаркинга.

Например, Американский центр производительности и качества (American Productivity and Quality Center), расположенный в г. Хьюстоне, штат Техас, учредил в 1991 г. Международную клиринговую палату по бенчмаркингу (The International Benchmarking Clearinghouse) (пример 53).

#### **§ 8.4. Бенчмаркинг маркетинговой компетентности в стратегических альянсах**

В современной экономике развитие взаимоотношений между предприятиями-партнерами иногда приводит к заключению стратегических альянсов. Такие альянсы отличаются от традиционных картелей и других олигополистических соглашений, т.к. они касаются конкретных сроков, рынков, продуктов и процессов и не исключают конкуренции во всех областях (в их большинстве), не охваченных соглашениями.

Неотъемлемой характеристикой стратегических альянсов является поддержание независимости каждой из фирм-партнеров. Альянсы включают компании, которые, несмотря на то, что они объединяются для достижения общих целей, не теряют при этом своей стратегической автономности и остаются преданными индивидуальным интересам.

*Стратегический альянс* – это процесс и форма долговременного взаимодействия нескольких независимых компаний с целью объединения компетентности, финансовых и материальных ресурсов, а также координации производственной и / или рыночной деятельности при выполнении конкретного проекта без слияния или присоединения этих компаний.

Характерными особенностями стратегических альянсов являются:

- наличие *нескольких руководящих центров*, что обуславливает наличие дополнительных трудностей в управлении альянсом по сравнению с обычным предприятием и необходимость организации эффективных коммуникаций;
- более или менее высокая степень *противоречивости интересов и целей* участников альянса, которые никогда полностью не совпадают с целями альянса;

#### **Пример 53**

*Американский центр производительности и качества (APQC) по праву считается мировым лидером в совершенствовании бизнес-процессов. Его история началась в 1977 году, задолго до того, как бен-*

чмаркинг, передача лучших методов или управление знаниями стали широко используемыми концепциями.

Его основатель Джексон Грейсон был озабочен снижением производительности американской экономики. Первыми задачами APQC были разработка образовательных программ по повышению производительности и создание метрик для оценки производительности, в том числе «белых воротничков».

В 1985–1987 годах Центр разрабатывал критерии присуждения Национальной премии за качество имени Малькольма Болдриджа (пример 46). В этот период Центр приобрел известность как разработчик методологии повышения качества, поставщик консалтинговых и образовательных услуг.

К 90-м годам назрела необходимость ускорения процессов преобразования предприятий. В 1991 году APQC основал Международную клиринговую палату по бенчмаркингу и разработал получившую широкое распространение методологию бенчмаркинга. Тогда же APQC разработал классификацию хозяйственных процессов, которая до сих пор используется во всем мире.

В 1993 г. APQC совместно с Бизнес-школой INSEAD провел революционное исследование механизмов и барьеров для передачи лучшего опыта. В результате этого исследования Центр стал активно заниматься вопросами управления знаниями.

В 2004 г. APQC запустил программу «Сотрудничество в области общедоступных стандартов бенчмаркинга», которая имеет своей целью создание базы данных по процессам, показателям и результатам бенчмаркинга, чтобы помочь организациям в любой части мира оценить свое функционирование. Данные собираются по 23 функциональным областям, 120 бизнес-процессам и 1200 показателям; в проекте (по данным на 2011 год) участвуют 7200 компаний. Компании используют эту базу знаний для того, чтобы:

- планировать ежегодные бюджеты;
- устанавливать приоритеты среди проектов повышения производительности и качества;
- выявлять факторы, ведущие к наилучшему функционированию;
- анализировать существующие бизнес-процессы.

Источник: [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

- более или менее высокая степень **обратимости принятых стратегических решений**, что и делает альянс предпочтитель-

ной формой развития взаимоотношений по сравнению со слиянием / поглощением.

Таким образом, *система управления стратегического альянса* обладает существенными особенностями по сравнению с системой управления традиционной компанией. Включение двух или более независимых компаний в альянс вызывает необходимость преодолеть различия в культуре и ценностях организаций, целях бизнеса, структуре управления и многих других факторах.

Система управления компанией включает организационную структуру, хозяйственные процессы, ключевые показатели деятельности, систему мотивации, а также систему контроля и отчетности. Распределенный характер стратегического альянса видоизменяет каждый из этих элементов. Организационная структура альянса предполагает наличие как минимум двух центров принятия решений, которые приходят к единому мнению на основе переговорного процесса, что зачастую замедляет принятие решений. Иными словами, в стратегическом альянсе совместно используются административные и рыночные механизмы управления.

Эти центры принятия решений контролируют разные части совместных хозяйственных процессов, что вызывает необходимость поиска путей интеграции компетентности партнеров, проявляющейся в этих процессах. Две системы контроля и отчетности действуют также относительно независимо друг от друга, обмениваясь лишь согласованным набором данных и не разглашая прочие ключевые показатели деятельности. Результатом этого является ограниченная прозрачность системы управления стратегического альянса и сложность прогнозирования его организационного поведения.

Каждая из сторон планирует мероприятия по стабилизации и развитию альянса, но одновременно устанавливает границы взаимоотношений и формирует стратегию выхода из альянса, поскольку взаимоотношения партнеров в рамках альянса несут в себе элементы и кооперации, и конкуренции. При этом видение и мероприятий по развитию альянса, и стратегии выхода у партнеров может не совпадать.

Тесные взаимоотношения между фирмами существовали и ранее, однако современные тенденции глобализации и скорость научно-технического прогресса повлияли на количество и качество альянсов. Соглашения между фирмами часто заключались для получения доступа на новые рынки. Но начиная с 70-х гг., кроме выпуска и сбыта товаров, разработанных только одним партнером, совместные предприятия стали разрабатывать и новые виды продукции. В настоящее время одной из наиболее важных задач, ради достижения которой заключаются стратегические альянсы, является *объединение знаний* нескольких партнеров.

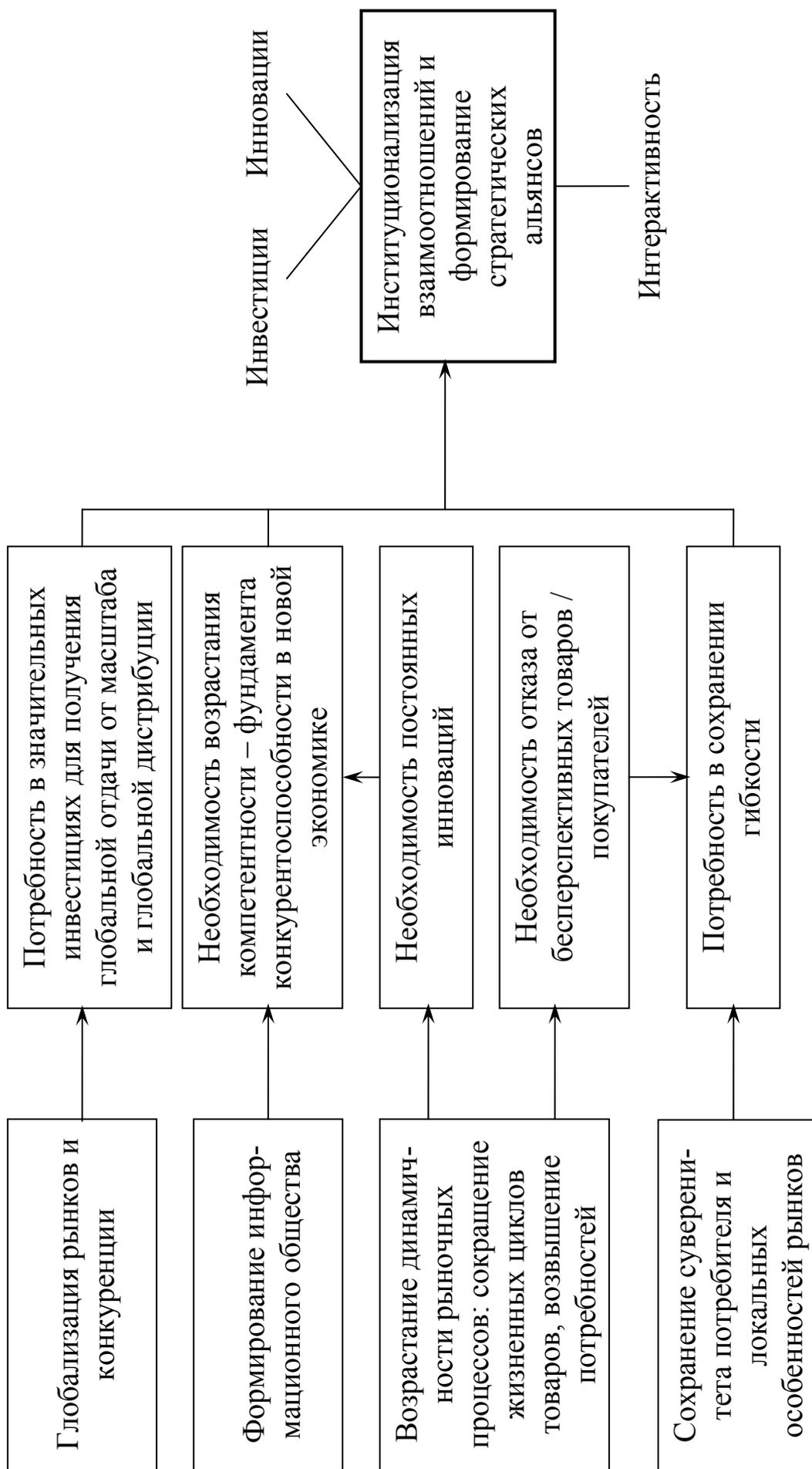
Стратегические альянсы получили широкое распространение в современной экономике. По расчетам экспертов консалтинговой компании McKinsey Д. Эрнста и Дж. Бемфорда [111], в настоящее время 15–20% выручки, активов или доходов практически любой корпорации приходится на деятельность в рамках альянсов. Каждая из 500 крупнейших компаний мира участвует в среднем в 60 значимых стратегических альянсах. Цена акций компании поднимается примерно на 1% при объявлении о заключении нового альянса [110].

Наличие тенденции формирования стратегических альянсов в современной экономике обусловлено несколькими причинами (рис. 38). С одной стороны, в условиях глобальной информационной экономики фирмы испытывают потребность в постоянном получении и генерации новых знаний с тем, чтобы за счет внедрения инноваций удовлетворять растущие и динамично меняющиеся потребности рынка. Кроме того, внедрение инноваций зачастую требует значительных инвестиций. Решение вопросов передачи знаний и совместного инвестирования требует иного уровня взаимодействия и согласования интересов, выходящего за рамки обычных, даже длительных и прочных, взаимоотношений между фирмами.

С другой стороны, рыночная динамика вызывает необходимость сохранения гибкости фирмы, что труднее сделать в рамках крупных компаний. Более того, эффективному слиянию компаний может препятствовать разница организационных культур. Наконец, государственная политика в области конкуренции и монополий также может быть фактором, стимулирующим создание альянсов.

***Особенностями формирующихся в России стратегических альянсов*** на современном этапе являются:

1. Краткий срок существования большого числа стратегических альянсов. Причины этого можно свести к следующим:
  - использование стратегического альянса как переходной формы перед поглощением одной компании другой;
  - недостаточное стратегическое соответствие партнеров, которое не может быть компенсировано из-за слабого развития процессов взаимного обучения;
  - оппортунистическое поведение партнеров, что особенно характерно для альянсов между конкурентами.
2. Преобладание лишь нескольких типов альянсов:
  - транснациональных совместных предприятий, где главенство в управлении процессами взаимодействия берет на себя зарубежный партнер;
  - межотраслевых соглашений, предшествующих поглощению;



**Рис. 38. Причины развития стратегических альянсов в современной экономике**

- межотраслевых соглашений, при которых партнеры объединяют свои усилия по продвижению товаров и услуг на один и тот же сегмент рынка, используя единую базу данных клиентов и унифицированные CRM-технологии;
- псевдоконцентрационных альянсов, координирующих, в первую очередь, ценовую политику нескольких конкурентов.

В российской практике незначительное развитие получили вертикальные партнерские отношения, при которых заказчик принимает участие в производственных процессах своего поставщика и в технологическом, и в экономическом отношении и способствует взаимному обучению партнеров в процессах внесения улучшений в продукцию. Интеграционные альянсы, подразумевающие совместную разработку и производство комплектующих, которые затем используются в товарах конкурентов, выпускаемых под различными торговыми марками, ограничиваются в российском предпринимательстве совместными закупками импортного сырья.

В целом, можно отметить, что сотрудничество в рамках альянсов зачастую сводится к подготовке компании к поглощению или к сбытовым / закупочным соглашениям картельного типа. Мало заключается альянсов, имеющих своей целью проведение совместных НИОКР (за исключением малочисленных проектов с участием иностранных партнеров, координируемых государственными ведомствами).

Неразвитость многих видов стратегических альянсов или их поверхностный характер во многом объясняются тем, что партнеры, договариваясь о совместном применении финансовых или материальных ресурсов, не стремятся объединять ресурсы информационные и гармонизировать долгосрочные стратегии. Обмен знаниями в рамках российских стратегических альянсов зачастую носит ограниченный характер и целенаправленно не управляется. Наибольших успехов в этом аспекте достигли маркетинговые партнерские программы («Почетный гость», [mного.ru](http://mного.ru) и другие). Однако российские компании затрудняются найти баланс между защитой интеллектуальной собственности и взаимным обогащением новой информацией, поэтому взаимоотношения между компаниями редко служат задачам генерации и распространения новых знаний, т.е. упускаются важные возможности возрастания компетентности компаний-партнеров. Вместе с тем, результативными и долговечными альянсы, как правило, бывают в тех случаях, когда объединению подлежат не только и не столько материальные и финансовые ресурсы партнеров, а их знания и управленческие навыки [66].

Итак, одним из критически важных факторов успеха стратегических альянсов является объединение знаний и управленческих навыков партнеров. Для того чтобы применять знания партнера и совместно гене-

рировать новые знания, необходима разработка механизма обмена ими, учитывающая интересы обоих партнеров. Этот механизм должен учитывать следующие особенности работы в рамках стратегических альянсов:

- необходимость раскрытия части коллективных знаний компании при одновременной защите прочих знаний;
- потребность в передаче партнеру части неявных знаний компании, которые не хранятся в структурированном и формализованном виде;
- постепенность развития взаимоотношений, что проявляется также в постепенном нарастании интенсивности обмена информацией.

*Методом мультипликации знаний в рамках стратегических альянсов* может служить бенчмаркинг. С помощью бенчмаркинга может осуществляться поиск возможностей решения следующих *задач* стратегического альянса (рис. 39):

- прогнозирования вероятности успеха стратегического альянса на рынке;
- подготовки исходной информации для планирования целевых показателей работы альянса;
- организации объединения знаний партнеров по альянсу в целях формирования коллективной компетентности нового, более высокого уровня;
- регламентации защиты части знаний каждого из партнеров;
- совместного проектирования на эталонном уровне сквозных хозяйственных процессов, охватывающих подразделения обоих партнеров;
- интенсификации взаимодействия и укрепления социальных связей сотрудников предприятий-партнеров;
- гармонизации организационных культур партнеров по стратегическому альянсу.

Бенчмаркинг может способствовать развитию и укреплению связей между партнерами по стратегическому альянсу и, в особенности, процессу взаимной адаптации.

*Объектом* бенчмаркинга в стратегическом альянсе могут являться как внутренние производственные и вспомогательные процессы его участников, приносящие дополнительную ценность в продукт альянса, так и процессы взаимодействия между партнерами.

В рамках альянса мы можем говорить именно о *бенчмаркинге компетентности*, поскольку стратегический альянс создает систему стимулов для того, чтобы компетентность каждого из партнеров проявлялась не только в лучших методах организации его хозяйственных процессов, но и в способности обучать этим методам других.



**Рис. 39. Задачи бенчмаркинга в стратегических альянсах**

*Преимущества и недостатки* бенчмаркинга в стратегических альянсах по сравнению с другими видами бенчмаркинга проанализированы в табл. 27. Таблица 27 показывает, что организация бенчмаркинга в стратегических альянсах требует меньших затрат времени, поскольку нет необходимости в проведении нескольких стадий процесса бенчмаркинга (рис. 40), а другие требуют меньшего объема собираемой информации. При этом полезность результатов бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности предприятия и организации его взаимодействия с партнерами выше, чем при большинстве других видов бенчмаркинга. Однако, поскольку партнер по альянсу не может обладать методами мирового класса во всех функциональных областях, бенчмаркинг в стратегическом альянсе должен быть дополнен функциональным бенчмаркингом для изучения тех функций, в которых компетентность партнеров по стратегическому альянсу невелика.

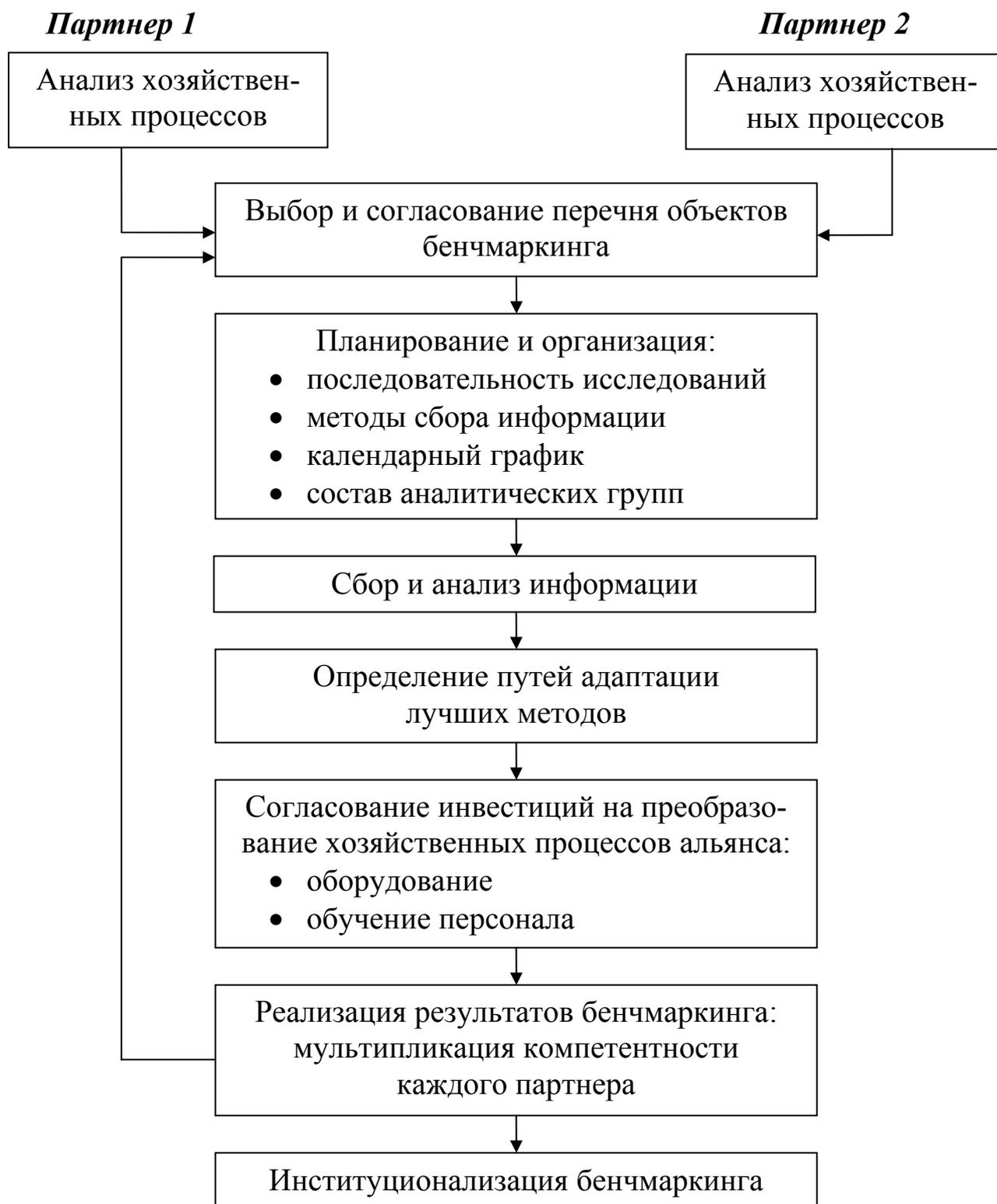
На рис. 40 показан *процесс* бенчмаркинга в стратегическом альянсе, который характеризуется следующими особенностями:

- постановкой целей совершенствования, в первую очередь, процессов взаимодействия между партнерами по альянсу, а не внутренних процессов;
- гарантированностью взаимности в передаче данных благодаря согласованию перечня хозяйственных процессов, нуждающихся в преобразовании в целях эффективного функционирования альянса;
- отсутствием трудоемкого этапа выбора партнера по бенчмаркингу;
- согласованием состава бенчмаркинговых команд между партнерами;
- участием партнера в адаптации найденных лучших методов к условиям другого предприятия;
- сравнительно быстрым достижением стадии институционализации бенчмаркинга.

Таблица 27

### Преимущества и недостатки бенчмаркинга в стратегических альянсах

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ наличие стимулов и условий для обмена бенчмаркинговыми данными между стратегическими партнерами</li> <li>□ экономия времени из-за отсутствия необходимости в сборе общих сведений о компании-партнере</li> <li>□ отсутствие стадии выбора партнера по бенчмаркингу, которая обычно сопряжена с условиями наибольшей неопределенности</li> <li>□ обеспечение взаимности потоков бенчмаркинговой информации, поскольку партнер по альянсу выбирается исходя из критерия комплементарности компетентности</li> <li>□ возможность непосредственного совершенствования взаимодействия и укрепления социальных связей между двумя партнерами в процессе бенчмаркинга</li> <li>□ простота согласования всех аспектов планирования и организации бенчмаркингового исследования: сроков проведения, масштабов исследования, количества вовлеченных сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ опасность раскрытия информации, которая может повлиять на дальнейшие переговоры о внутренних трансфертных ценах</li> <li>□ риск неравномерного вклада партнеров в бенчмаркинговый процесс, вследствие чего изменится распределение знаний в альянсе</li> <li>□ опасность торможения собственных разработок из-за стремления к технологическому выравниванию с партнером по стратегическому альянсу</li> <li>□ возможное желание стратегического партнера представить себя в лучшем свете, что исказит бенчмаркинговую информацию</li> <li>□ значительная вероятность того, партнеры не обладают лучшими методами во всех функциональных областях</li> </ul>



**Рис. 40. Модель процесса бенчмаркинга в стратегическом альянсе**

Бенчмаркинг в стратегическом альянсе начинается с анализа потребностей партнеров по альянсу в новых знаниях для совершенствования хозяйственных процессов, определяющих ключевую компетенцию альянса. Бенчмаркинг компетентности в рамках альянса следует при-

знать стратегическим, поскольку он является частью общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование сотрудничества партнеров. На первом этапе бенчмаркинга необходимо связать потенциал развития ключевой компетенции стратегического альянса с эффективностью организации некоторых хозяйственных процессов альянса. Это создает основу для **выбора объектов бенчмаркинга**.

На основании результатов бенчмаркингового исследования проводится **согласование объема инвестиций на преобразование хозяйственных процессов**. Бенчмаркинг в стратегическом альянсе – единственный вид бенчмаркинга, в котором оба партнера должны предпринимать согласованные действия по преобразованию хозяйственных процессов. При проведении прочих видов бенчмаркинговых исследований взаимодействие партнеров прекращается на этапе сбора информации. Объем направляемых инвестиций и их источник зависят от целей стратегического альянса и состава объединяемых комплементарных ресурсов.

Этап **реализации результатов бенчмаркинга** является самым длительным, поскольку подразумевает не только и не столько приобретение и наладку нового оборудования, сколько возрастание индивидуальной и коллективной компетентности сотрудников и подразделений, обслуживающих данный хозяйственный процесс. Мультипликация компетентности партнеров проявляется в:

- приобретении новых знаний о методах осуществления хозяйственных процессов;
- применении их на практике;
- генерации новых идей об адаптации методов к новой внутренней и внешней среде;
- обратной трансляции этих идей партнеру, изначально применявшему данный метод.

Внедрение новых методов должно найти отражение не только в изменении рабочих процедур, но и в культуре предприятия и соответствующих подразделений.

Как отмечалось в табл. 27, партнеры по стратегическому альянсу не могут обладать методами мирового класса во всех функциональных областях, что ограничивает эффективность бенчмаркинга в стратегических альянсах.

На рис. 41 конкретизирована модель процесса бенчмаркинга маркетинговой компетентности в стратегическом альянсе. В ней учитываются целесообразность проведения как бенчмаркинга внутри альянса, так и функционального бенчмаркинга, а также иные способы приобретения знаний.



**Рис. 41. Процесс бенчмаркинга маркетинговой компетентности в стратегическом альянсе**

Процесс начинается с анализа каждым партнером уровня развития собственной маркетинговой функции и выделения информации, доступ к которой не следует открывать партнеру по стратегическому альянсу. Это может быть список клиентов и условия договорных отношений с ними, размер предоставляемых скидок на размещение рекламы в СМИ, методы продвижения товара / услуги на промышленных рынках, данные маркетинговых исследований новых рынков и т.д. Вместе с тем, знания, закрываемые от партнера по альянсу, не должны входить в пул комплементарных ресурсов, благодаря которому альянс был заключен. Иными словами, партнеры совместно определяют необходимый уровень коллективной маркетинговой компетентности для достижения целей стратегического альянса и на этой основе уточняют свои перечни открытых и закрытых для партнера маркетинговых знаний.

Далее, партнеры совместно определяют регламент бенчмаркинга маркетинговой компетентности, а именно сроки исследования, планируемые результаты, состав аналитических групп и формы отчетности. После этого сформированная бенчмаркинговая команда приступает к сравнительному анализу уровней маркетинговой компетентности партнеров. Сравнению подлежат как результаты, достигаемые партнерами на рынке:

- динамика доли рынка фирмы;
- динамика потенциала рынка;
- эффективность коммуникативной политики;
- уровень удовлетворенности клиентов (в том числе приоритетных);
- ценность жизненного цикла покупателей;
- доля продаж постоянным клиентам,

так и составляющие маркетинговой компетентности, обуславливающие получение этих результатов (§ 3.3):

- квалификация, опыт, мотивация, личные качества сотрудников отдела маркетинга;
- степень участия «маркетологов по совместительству» в решении маркетинговых задач;
- имеющиеся базы маркетинговых данных: количество объектов, количество атрибутов объектов, объем хранимой информации, количество связей между объектами;
- используемое маркетинговое программное обеспечение: его тип и количество используемых функций;
- методы ведения маркетинговой деятельности.

Конкретные показатели, характеризующие маркетинговую компетентность, раскрыты в главе 5.

На основании проведенного сравнительного анализа принимается решение о совместном развитии маркетинговой компетентности и / или ее приобретении из внешних источников. Приобретение компетентности может идти за счет найма новых сотрудников, привлечения к сотрудничеству маркетинговых агентств, организации программ повышения квалификации для имеющихся сотрудников, подписки на специализированные периодические издания, а также функционального бенчмаркинга.

Совместное развитие коллективной маркетинговой компетентности в качестве первых шагов предполагает унификацию или обеспечение совместимости программного обеспечения и объединение баз данных (за исключением зон защиты информации). Далее преобразование индивидуальных знаний в коллективную компетентность достигается за счет цикла *«обучение знаниям – применение знаний – генерация новых знаний»*. Обучение знаниям может проходить в рамках индивидуальных встреч функциональных специалистов или обучающих семинаров. Выработке навыков взаимодействия между специалистами предприятий-партнеров способствуют совместные тренинги, где отрабатываются эталонные методы и приемы маркетинговой деятельности. В результате эффективных семинаров и тренингов менеджеры и сотрудники проектируют и апробируют новые хозяйственные процессы, содержащие и развивающие эталонные методы работы, а также планируют механизмы их дальнейшего совершенствования.

Цикл бенчмаркинга в стратегическом альянсе завершается информированием поставщиков, субподрядчиков, посредников и покупателей о новых хозяйственных процессах и оценкой коллективной маркетинговой компетентности стратегического альянса.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Какова методика выбора партнеров по бенчмаркингу?
2. Какие причины могут побудить потенциального партнера по бенчмаркингу отказаться от сотрудничества? Каковы могут быть мотивы его согласия?
3. Какие выделяются виды бенчмаркинга?
4. Каковы преимущества и недостатки каждого из видов бенчмаркинга?
5. Какой вид бенчмаркинга обладает наибольшим потенциалом для повышения производительности бизнес-процессов?
6. С какого вида бенчмаркинга следует начинать предприятию, ранее не использовавшему его в своей деятельности?
7. Какие виды бенчмаркинга используются в практике российского предпринимательства? Какие имеют наибольший потенциал для применения?

8. Найдите в деловой прессе или академических изданиях последних лет примеры каждого из видов бенчмаркинга.
9. Какой вид бенчмаркинга применялся / может применяться в следующих ситуациях?
  - 18 предприятий компании Procter & Gamble работают на 30–40% эффективнее и производительнее, чем другие заводы данной компании. Эти предприятия также действуют более гибко и оперативно;
  - городская почта хотела бы повысить скорость обработки международной корреспонденции;
  - 14 американских производителей полупроводников, в том числе DEC, Hewlett-Packard, Intel, IBM, Motorola, Texas Instruments, создали консорциум Sematech для обмена информацией о методах всеобщего управления качеством;
  - производитель небольших коттеджей «под ключ» стремится снизить затраты времени на процесс от заключения договора до сдачи коттеджа покупателю, включающий также определение индивидуальных потребностей, сборку, контроль и транспортировку.
10. В чем заключаются особенности бенчмаркинга с партнерами по рыночной сети взаимоотношений?
11. Какие необходимы условия для проведения бенчмаркинга маркетинговой компетентности?
12. Как метод бенчмаркинга может использоваться в рамках стратегических альянсов?
13. Как определить зоны защиты информации при бенчмаркинге с партнерами, в том числе партнерами по стратегическому альянсу? Приведите примеры.
14. Подготовьте текст обращения к потенциальному партнеру с предложением об участии в бенчмаркинговом проекте.

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная постиндустриальная эпоха характеризуется увеличением объема и скорости передаваемой информации, а также ускорением ее внедрения. В настоящее время изменяются принципиальные основы деятельности компаний – происходит переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях и информации. Материальное производство становится вторичным по отношению к производству информации и знаний, а конкурентоспособность как страны, так и отдельной фирмы определяется ее способностями генерировать и применять знания.

Развивающееся информационное общество оказывает влияние на все стороны деятельности предприятий; оно несет в себе специфические возможности и угрозы и для маркетинговой функции. Для того чтобы реализовать эти возможности и противостоять угрозам, необходимы оценка и развитие маркетинговой компетентности фирмы. Управление маркетинговой компетентностью может базироваться на разработанных методиках менеджмента знаний, однако надо учитывать особенности процесса ее формирования и ее значительную роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы.

Маркетинговая компетентность объединяет как знания, сосредоточенные в отделе маркетинга, так и знания «маркетологов по совместительству» и партнеров фирмы по сети взаимоотношений. Распределенный характер маркетинговой компетентности соответствует современной тенденции формирования сетевых взаимоотношений как внутри фирм, так и между ними.

Российские компании сталкиваются с многочисленными проблемами в процессе формирования маркетинговой компетентности, ведущими к неэффективному расходованию ресурсов и неполному использованию потенциала знаний сотрудников фирмы. Для идентификации этих проблем на предприятии может использоваться модель стратегических и тактических отклонений в процессе формирования маркетинговой компетентности, которая позволяет связать несоответствие желаемых и фактических конкурентных преимуществ с недостаточным уровнем развития маркетинговой компетентности.

Важным принципом современного управления знаниями является его совмещение с управлением хозяйственными процессами. Этот же подход стоит применять и в процессе управления стратегической и тактической маркетинговой компетентностью на предприятии. Процесс

управления компетентностью должен быть синхронизирован с циклом стратегического маркетингового планирования, что позволяет развивать маркетинговую компетентность совместно с осуществлением текущей маркетинговой деятельности.

Для успешного управления стратегической и тактической маркетинговой компетентностью необходимо иметь систему показателей для постановки целей по развитию маркетинговой компетентности и оценки успешности ее развития. Оценка маркетинговой компетентности фирмы начинается с оценки уровня индивидуальной маркетинговой компетентности сотрудников отдела маркетинга и маркетологов по совместительству, так как персонал является основным носителем маркетинговой компетентности.

Точно так же, как процесс управления маркетинговой компетентностью должен быть синхронизирован с циклом стратегического маркетингового планирования, аудит маркетинговой компетентности может рассматриваться в качестве основополагающей идеи маркетингового аудита. Принципиально важна оценка «компетентностной эффективности» маркетинговых проектов, которая отражает их долгосрочную ценность (в первую очередь, установленные взаимоотношения и приобретенные знания), т.е. обеспечиваемый ими потенциал совершенствования маркетинговой деятельности фирмы в будущем.

Особо высокая «компетентностная эффективность» может быть достигнута с помощью бенчмаркинга, поскольку он подразумевает интенсивный обмен знаниями, позволяет найти уже апробированные методы осуществления хозяйственных процессов, примененные в конкретных условиях, способствует установлению новых рыночных взаимоотношений.

Развитие маркетинговой компетентности является фактором успеха при формировании стратегических альянсов и важным направлением повышения конкурентоспособности российских предприятий в условиях формирующегося информационного общества.

Носителями маркетинговой компетентности, как и всяких знаний, являются сотрудники компании. Поэтому развитие маркетинговой компетентности сопряжено, в первую очередь, либо с повышением квалификации сотрудников – «работников знаний», либо с формализацией и распространением имеющихся где бы то ни было знаний. Повышение квалификации и распространение знаний неэффективны без соответствующей устойчивой мотивации. Задача менеджмента заключается в том, чтобы формировать эту мотивацию, создавать условия для обучения, беречь знания, ценить компетентность.

---

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. – М.: Владос, 1994.
2. Агафонова В.В. Возьмем все лучшее, друзья: совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу // Креативная экономика. – 2008. – № 2. – С. 80–85.
3. Азгальдов Г.Г., Карпова Н.Н. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов. – М., 2006.
4. Аренков И.А. Теория и методология принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
5. Аренков И.А., Соловьева Ю.Н. Конкурентные стратегии и бенчмаркинг: методические рекомендации к изучению курса // The Chief. – 2003. – № 10. – С. 58–62.
6. Архангельский Г.А. Гуманитарная и технологическая составляющие процесса управления знаниями // [www.km.improvement.ru](http://www.km.improvement.ru)
7. Ахтямов М.К., Юлдашева О.У., Кузнецова Н.А. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний. – М.: Креативная экономика, 2011.
8. Багиев Г.Л., Бичун Ю.А., Светульников С.Г., Тарасевич В.М. Экономика и управление народным хозяйством: справочное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
9. Багиев Г.Л., Соловьева Ю.Н. Поиск эффективных технологий маркетинга, предпринимательства и бизнеса. Философия, методика, организация, эффективность. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2012.
11. Багиев Г.Л., Юлдашева О.У., Юнчева М.А. Теория и методология маркетинга в потоке перемен // Известия СПбГУЭФ. – 2005. – № 3. – С. 83–97.
12. Белов А. Как перенять передовой опыт других компаний // Генеральный директор. – 2006. – № 7.
13. Белова Л.Г., Стриженко А.А. Информационное общество: трансформация экономических отношений в мировой экономике. – М.: МГУ, 2007.
14. Берглеф Э., Плеханов А. Квалификация под вопросом // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Август.
15. Бергсдорф В. Университет в обществе знания // <http://businesslearning.ru>
16. Березин И. Бенчмаркинг в России: радужный миф о взаимной выгоде или реальный инструмент развития бизнеса? // Коммерческий директор. – 2006. – № 7.
17. Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний. – М.: Логос, 2010.

18. Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Маслова Т.Д. Маркетинг: маркетинговые исследования, товары и цены, коммуникационная политика. – СПб.: Питер, 2012.
19. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Правильная игра: теория игр и стратегия бизнеса // Harvard Business Review – Россия. – 2008. – Май.
20. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3.
21. Бунчук М.А. Глоссарий по информационному обществу / под ред. Хохлова Ю.Е. – М.: Институт развития информационного общества, 2009.
22. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3.
23. Бурцева Т.А., Никонова Н.В., Миронова Н.А. Оценка эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1.
24. Вайсман Е.Д. Конкурентоспособность и экономика знаний. – Челябинск: Абрис-Принт, 2009.
25. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2006. – Выпуск 1.
26. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.
27. Воробьев Г.Г. Информационная культура управленческого труда. – М.: Экономика, 1971.
28. Вус М.А., Войтович Н.А. Информационное общество: общественный прогресс и новые реальности // Информационное общество: информационные войны, информационное управление, информационная безопасность. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
29. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: Инфра-М, 2002.
30. Гейтс Б. Дорога в будущее. – М.: Рус. Ред., 1996.
31. Грейсон Дж., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
32. Григорьев В.П. Время как фактор развития информационной экономики и повышения конкурентоспособности производства // Проблемы современной экономики. – 2002. – № 3–4.
33. Данилин Г.Д. Мировой рынок: конкуренция или сотрудничество? // Мировая экономика и международные отношения. – 1993. – № 10.
34. Делягин М. Мировой кризис: общая теория глобализации. – М.: Инфра-М, 2003.
35. Денисов А.А. Информационное поле. – СПб.: Омега, 1998.
36. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости. – СПб.: Питер, 2001.
37. Дракер П. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М.: Academia, 1999.

38. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса. – СПб.: Питер, 2005.
39. Жеребин В.М. Информация и информационное общество. – М.: ИСЭПН РАН, 2009.
40. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
41. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5.
42. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6.
43. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
44. Иноземцев В.Л. Перспективы постиндустриальной теории в меняющемся мире // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М.: Academia, 1999.
45. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. – М.: Логос, 2000.
46. Кастельс М. Информационное общество: экономика, общество и культура. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
47. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука-Терра, 1996.
48. Кирьякова В. Бенчмаркинг: как и для чего? // Управление сбытом. – 2010. – Июнь.
49. Колесов В.П., Макаров В.Л., Белова Л.Г. Экономика знаний. – М.: ИНФРА-М, 2008.
50. Кондаков Н.И. Логический словарь. – М.: Наука, 1971.
51. Коростелев С.П., Топунов Е.В., Корниенко А.А. Оценка собственности. – М., 2003.
52. Куликов П. Железная доля // Секрет фирмы. – 2009. – № 4.
53. Люти А., Кран А., Кюнг П. Определение показателей для оценки качества хозяйственных процессов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
54. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний. – М.: Экономика, 2007.
55. Мейер К., Кирби Д. Бизнес в эпоху прозрачности // Harvard Business Review - Россия. – 2010. – Август.
56. Мельников О.Н., Абрамов Е.Г. Особенности процессов формирования и управления созданием нематериальных активов в предпринимательской структуре // Российское предпринимательство. – 2006. – № 4. – С. 58–63.
57. Менон Т., Томпсон Л. Лекарство от зависти // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Май.
58. Мильнер Б.З., Каткало В.С., Орлова Т.М. Управление знаниями в инновационной экономике / под ред. Мильнера Б.З. – М.: Экономика, 2009.

59. Мильнер Б.З., Макаров В.Л., Маевский В.И. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. – М.: ИНФРА-М, 2010.
60. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. – М.: Дело, 2006.
61. Мильчин А.Э. Издательский словарь-справочник. — М.: ОЛМА-Пресс, 2006.
62. Михайлов А.И., Черный А.И., Гиляревский Р.С. Основы информатики. – М.: Наука, 1968.
63. Мюллер-Штевенс Г., Ашванден С. Информационная технология и управление предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1.
64. Наумов В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии. – СПб.: Политехника-сервис, 2011.
65. Николич М., Николич Б., Вуконянски Е. Количественный подход в бенчмаркинге: обеспечение выбора оптимальных стратегических действий // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 2.
66. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6.
67. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
68. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
69. О’Лири Д.Е. Управление корпоративными знаниями // Открытые системы. – 1998. – № 4–5.
70. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М.: Высшая школа, 1989.
71. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина, 2011.
72. Прахалад С.К. Устойчивость – повод для инноваций // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Июнь-июль.
73. Пузыня Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов. – СПб.: Питер, 2004.
74. Равен Д. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-центр, 2002.
75. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2007.
76. Ровенский З., Уемов А., Уемова Е. Машина и мысль. – М., 1960.
77. Светульников С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2000.
78. Системный анализ и принятие решений / под ред. Волковой В.Н., Козлова В.Н. – М.: Высшая школа, 2004.

79. Слесарев Е.С. Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4.
80. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: текст лекций. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
81. Соловьева Ю.Н. Маркетинг взаимоотношений: маркетинговая компетентность и методология стратегических альянсов. – СПб.: Инфо-да, 2005.
82. Соловьева Ю.Н. Теория и методология обеспечения маркетинговой компетентности в системе управления стратегического альянса. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
83. Соловьева Ю.Н. Управление маркетинговой компетентностью: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
84. Социология: Энциклопедия. – Мн.: Книжный Дом, 2003.
85. Стоунхаус Д. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1.
86. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007.
87. Татаренко В.Н., Мелентьева Н.И. Маркетинг влияния – теоретико-методологические основы: управление информацией и межсубъектные коммуникации. – СПб.: Борей Арт, 2008.
88. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2003. – Выпуск 4.
89. Тоффлер О. Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. – М.: Academia, 1999.
90. Траут Д. Большие бренды – большие проблемы. – СПб.: Питер, 2009.
91. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2009.
92. Фалалеев Д. Управляем по-взрослому // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – № 1.
93. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. – М.: Стандарты и качество, 2009.
94. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1993.
95. Фуколова Ю., Шелухин И., Белов А. Все лучшее – себе // Секрет фирмы. – 2002. – №1
96. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
97. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
98. Цакунов А. Все предприниматели делают это: Российские производители используют бенчмаркинг // Ведомости. – 18.02.2003.
99. Черняк Л. Управление знаниями и информационные технологии // Открытые системы. – 2000. – № 10.

100. Шенкар О. Подражатели против первопроходцев: чья возьмет? // Harvard Business Review – Россия. – 2010. – Август.
101. Шеннон К.Э. Работы по теории информации и кибернетике: Сб. статей. – М.: Иностранная литература, 1963.
102. Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2.
103. Электронный регион – eregion.ru.
104. Юлдашева О.У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала компании. – СПб.: Инфо-да, 2005.
105. Всемирный доклад ЮНЕСКО. К обществам знания. – Париж: Изд-во ЮНЕСКО, 2005.
106. Bell D. The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting. – NY: Basic Books, 1976.
107. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. – Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989.
108. Camp R.C. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. – Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995.
109. Drucker P. The Age of Social Transformation // The Atlantic Monthly. – 1994. – № 5. – P. 53–80.
110. Dyer J.H., Kale P., Singh H. How to Make Strategic Alliances Work // MIT Sloan Management Review. – 2001. – № 4. – P. 37–43.
111. Ernst D., Bamford J. Your Alliances Are Too Stable // Harvard Business Review. – 2005. – № 6. – P. 133–141.
112. Glazer R. Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset // Journal of Marketing. – 1991. – № 4. – P. 1–19.
113. Hafeez K., Zhang Y., Malak N. Identifying Core Competence // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2002. – № 1.
114. Karlöf B., Östblom S. Benchmarking: vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet. – Stockholm: Svenska Dagbladet, 1993.
115. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. – 1985. – № 49. – Pp. 41–50.
116. Quinn J.B. Managing the Intelligent Enterprise: Knowledge and Service-based Strategies // Planning Review. – 1993. – № 5. – Pp. 13–16.
117. Spendolini M. The Benchmarking Book. – NY: Amacom, 1992.
118. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality // Journal of Marketing. – 1988. – № 52. – Pp. 35–48.

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>Глава 1. Становление информационного общества и его влияние на формирование маркетинговой компетентности фирмы</b> .....	7
1.1. Понятие информационного общества .....	7
1.2. Формирование информационного общества в России и за рубежом .....	18
1.3. Изменения в организации маркетинговой деятельности в условиях становления информационного общества .....	25
1.4. Управление знаниями в маркетинге .....	31
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	37
<b>Глава 2. Маркетинговая компетентность как фактор обеспечения конкурентных преимуществ в условиях информационной экономики</b> .....	39
2.1. Понятие и методы конкуренции .....	39
2.2. Методы анализа конкурентоспособности товара и компании .....	46
2.3. Понятие и детерминанты конкурентного преимущества .....	55
2.4. Матрица конкурентных преимуществ .....	64
2.5. Ресурсный подход к поиску источников конкурентных преимуществ .....	68
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	72
<b>Глава 3. Сущность и роль маркетинговой компетентности фирмы как метаресурса</b> .....	75
3.1. Понятия информации, знания, компетентности .....	75
3.2. Компоненты индивидуальной маркетинговой компетентности .....	87
3.3. Компоненты и факторы коллективной маркетинговой компетентности .....	92
3.4. Роль маркетинговой компетентности как метаресурса .....	103
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	111
<b>Глава 4. Управление маркетинговой компетентностью фирмы</b> .....	112
4.1. Типичные трудности процесса формирования и распространения маркетинговой компетентности .....	112
4.2. Анализ отклонений факторов, формирующих маркетинговую компетентность .....	119
4.3. Основные этапы процесса управления маркетинговой компетентностью фирмы .....	133
4.4. Создание карт маркетинговых знаний .....	144
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	149

<b>Глава 5. Оценка маркетинговой компетентности фирмы</b> .....	151
5.1. Методы выявления и оценки уровня индивидуальной маркетинговой компетентности .....	151
5.2. Оценка уровня коллективной маркетинговой компетентности фирмы .....	159
5.3. Аудит коллективной маркетинговой компетентности фирмы .....	167
5.4. Метрика показателей оценки маркетинговой компетентности фирмы .....	175
5.5. Оценка коллективной компетентности, совместной с партнерами по рынку .....	185
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	190
<b>Глава 6. Содержание и задачи бенчмаркинга как метода повышения маркетинговой компетентности</b> .....	191
6.1. Развитие бенчмаркинга в условиях информационной экономики .....	191
6.2. Сущность и преимущества бенчмаркинга .....	194
6.3. Задачи и принципы бенчмаркинга .....	202
6.4. История возникновения бенчмаркинга как метода повышения конкурентоспособности предприятий .....	207
6.5. Факторы распространения бенчмаркинга .....	213
6.6. Перспективы развития бенчмаркинга в России .....	216
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	220
<b>Глава 7. Процесс бенчмаркинга</b> .....	222
7.1. Философия кайдзен и цикл Деминга как основа бенчмаркинга .....	222
7.2. Этапы процесса бенчмаркинга .....	225
7.3. Бенчмаркинг и реинжиниринг хозяйственных процессов .....	230
7.4. Выбор объекта бенчмаркинга .....	232
7.5. Организация работы бенчмаркинговой команды .....	240
7.6. Сбор и анализ бенчмаркинговой информации .....	243
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	247
<b>Глава 8. Виды бенчмаркинга</b> .....	249
8.1. Выбор партнера по бенчмаркингу .....	249
8.2. Классификация бенчмаркинга по типу партнеров .....	251
8.3. Бенчмаркинг в рыночных сетях .....	256
8.4. Бенчмаркинг маркетинговой компетентности в стратегических альянсах .....	261
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	274
<b>Заключение</b> .....	276
<b>Библиографический список</b> .....	278

*Учебное издание*

**Соловьёва Юлия Николаевна**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ**

*Учебник для магистратуры*

*Корректор Е.С. Русанова*

ЦНИТ «АСТЕРИОН»

Заказ № 082. Подписано в печать 21.04.2015 г. Бумага офсетная.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Объем 18,0 п.л. Тираж 100 экз.

Санкт-Петербург, 191015, а/я 83, тел./факс (812) 685-73-00, 970-35-70

E-mail: asterion@asterion.ru