

Цао Цзяюе

студент

О.А. Изумнов, д.соц.н., доцент .

Московский педагогический государственный университе

**ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ
К БЕНЧМАРКИНГУ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ И АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОГО
ОПЫТА**

Аннотация: Статья посвящена развитию метода бенчмаркинга в контексте маркетинговой работы глобальных корпораций. Рассмотрены пять исторических этапов становления метода: от простого сравнения продуктов до глобального обмена практиками между странами. Проанализированы возможности метода, его границы и реальные примеры применения в компаниях «Xerox», «Ford», в сфере высшего образования и сельского хозяйства. Сделан вывод о том, что системное применение бенчмаркинга даёт корпорациям ориентиры для роста, но без учёта контекста и внутренней специфики результаты оказываются поверхностными.

Ключевые слова: бенчмаркинг, маркетинговая деятельность, международные корпорации, эволюция метода, сравнительный анализ.

Cao Jiayue

Student

**THE EVOLUTION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO
BENCHMARKING IN THE MARKETING ACTIVITIES OF**

INTERNATIONAL COMPANIES AND AN ANALYSIS OF PRACTICAL EXPERIENCE

***Abstract:** This article examines the development of benchmarking in the context of global corporations' marketing efforts. Five historical stages of the method's development are examined: from simple product comparison to the global exchange of best practices between countries. The method's capabilities, limitations, and real-world examples of application at «Xerox», «Ford», higher education, and agriculture are analyzed. It is concluded that the systematic application of benchmarking provides corporations with growth guidelines, but without consideration of context and internal specifics, the results are superficial.*

***Keywords:** benchmarking, marketing activities, international corporations, method evolution, comparative analysis.*

Бенчмаркинг в качестве инструмента управления развивался несколько десятилетий. Его корни уходят в производственную практику первой половины XX века. Г. Форд, посетив чикагскую скотобойню, обратил внимание на перемещение туш по подвесному конвейеру — от одного рабочего к другому. Данный принцип лёг в основу поточного производства автомобилей. Но вот сам термин «бенчмаркинг» вошёл в научный дискурс лишь в 1972 году. Его ввел Институт стратегического планирования в Кембридже. А систематическую методологию метода в 1989 году представил Роберт Кэмп. Его монография стала базовым пособием для тысяч предприятий по всему миру.

В мировой практике выделяют пять этапов эволюции бенчмаркинга. Первый этап — продуктовый. Компании закупали изделия конкурентов, разбирали их и выпускали аналоги. Чем и охотно пользовались японские производители в послевоенные годы. Второй этап — конкурентный. Тут начинают сравнивать не отдельные товары, а бизнес-процессы.

Классический случай — компания «Херох», которая в 1979 году изучила технологии японской «Fuji». Третий этап — процессный. «Херох» пошла дальше: она стала исследовать лучшие практики как у конкурентов, так и у предприятий из других отраслей. К примеру, логистические решения позаимствовали у L.L. Bean. Четвёртый этап — стратегический. Бенчмаркинг интегрируют в общий процесс принятия управленческих решений. Компании больше не копируют отдельные приёмы, а перестраивают целые блоки стратегии. Пятый этап — глобальный [1]. Появляются национальные центры бенчмаркинга. Возникает международный обмен опытом без отраслевых и географических барьеров.

Что же представляет собой бенчмаркинг сегодня? Это длительный процесс сравнения собственных бизнес-процессов с лидирующими компаниями на рынке. Цель — найти разрывы между текущей деятельностью и эталонными образцами, а затем устранить причины, мешающие выходу на более высокий уровень [2].

В научной литературе закрепились несколько видов бенчмаркинга. Внутренний — сравнение подразделений внутри одной организации. Конкурентоориентированный — сопоставление с прямыми игроками рынка. Функциональный — изучение лидеров из других отраслей. Совмещённый — обмен данными между компаниями. Обобщённый — комбинация успешных решений из разных сфер [3].

Все они по отдельности решают какие-либо свои задачи. Внутренний бенчмаркинг легче всего осуществлять в организации — данные доступны, согласование не отнимает много времени. Конкурентный бенчмаркинг даёт наиболее релевантные ориентиры, но добывать информацию о прямых соперниках труднее. Функциональный полезен для того, чтобы совершать прорывные заимствования — как тот же Ford, подсмотревший конвейер на бойне.

Бенчмаркинг не стоит путать с промышленным шпионажем. Метод опирается исключительно на открытые источники: публичные отчёты, отраслевые обзоры, конференции, клиентские отзывы, интервью с партнёрами. Этическая граница соблюдается жёстко.

Ограничения у метода тоже имеются. Первое — временные и трудовые затраты. Исследование практик конкурента может занять месяцы. Второе — низкая маневренность. Пока компания изучает чужой опыт, лидер рынка уже внедряет следующее новшество. Третье — риск механического переноса. То, что принесло успех в Сингапуре или Чили, может дать нулевой результат в Восточной Европе.

Рассмотрим практические примеры.

Компания Ford в 1990-е годы оказалась в трудном положении. Специалисты проанализировали более пятидесяти автомобильных моделей конкурентов, выделили сильные и слабые стороны каждой. Затем сформулировали параметры идеальной машины. Так появилась модель Taurus, получившая звание «автомобиль года». Но уже позже инженеры стали отходить от первоначальных выводов бенчмаркинга — и модель утратила лидерство [4]. История Ford показывает: недостаточно один раз провести сравнительное исследование. Нужно постоянно возвращаться к полученным ориентирам.

Другой случай сопряжен с белорусским молочным заводом. Предприятие изучило опыт немецкого производителя кондитерских изделий «Argenta». Казалось бы, разные отрасли. Но рецептурные решения и технологические линии по производству молочного мармелада оказались пригодны для адаптации. Завод запустил новую линейку продуктов и получил дополнительный доход. Вот пример функционального бенчмаркинга, когда поиск лучших практик выходит за границы своей индустрии [5].

В высшем образовании метод тоже работает. Санкт-Петербургский политехнический университет провёл бенчмаркинг ведущих мировых вузов по доле иностранных студентов. Оказалось, что целевой показатель составляет от 20 до 50 процентов. Затем университет проанализировал маркетинговые инструменты лидеров — настройку поисковой рекламы под локальные рынки, работу в профессиональных блогах, ведение тематических сообществ в социальных сетях. Часть этих приёмов локализовали под свои условия. Результат — рост числа иностранных абитуриентов.

Но есть и провальные примеры. Некоторые компании пытались копировать программы лояльности конкурентов, не разобравшись в собственной клиентской базе. В итоге затраты на внедрение не окупались. Бенчмаркинг стал по сути самоцелью. Команды гнались за внешними показателями, забыв задать главный вопрос: «Какую реальную проблему наших покупателей мы решаем?»

Из российской практики известно, что системно задействуют бенчмаркинг лишь около 18% предприятий. Сопротивление персонала — один из главных барьеров. Сотрудники не хотят менять привычные стандарты работы. К тому же руководители часто воспринимают бенчмаркинг как западный инструмент, не готовый к местным условиям.

Тем не менее, конкурсные программы в России работают. Премия Правительства в области качества, программа «100 лучших товаров России», конкурс «Российская марка» — все они стимулируют компании к сравнению с лидерами. Участие в таких конкурсах само по себе является формой бенчмаркинга: экспертная оценка выявляет разрывы, а лучшие практики запоминаются и распространяются.

Какие выводы следуют из анализа эволюции и практики метода? Бенчмаркинг прошёл долгий путь — от разового копирования чужих изделий до глобальной системы управления знаниями. Успешные

международные корпорации встроили его в свои регулярные процессы. Но всё же эффективность метода держится на трёх условиях: правильном выборе эталона для сравнения, учёте контекста собственной компании и постоянном возврате к полученным данным. Без этих условий бенчмаркинг является дорогим и бесполезным упражнением.

Список использованных источников

- 1.Островская В.Н. Глобальная история развития бенчмаркинга // Terra Economicus. 2009. Т. 7. № 2-2. С. 266–271.
- 2.В.А. Багирян Бенчмаркинг как фактор стратегического развития конкурентных преимуществ предприятий // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 144–147.
- 3.М.Д. Джамалдинова,Н.О. Курдюкова Конкурентно-интегрированный бенчмаркинг как инструмент повышения уровня конкурентоспособности предприятия // Вопросы региональной экономики. 2018. № 2 (35). С. 32.
- 4.А.В. Иванушкина Бенчмаркинг как инструмент конкурентного анализа корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 1. С. 65–73.
- 5.М.И Латушко, А.Д. Балухо Бенчмаркинг как современный инструмент повышения конкурентоспособности // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики. 2018. С. 224–226.