**Бенчмаркетінг в мережі Інтернет**

**Зміст**

Вступ

1. Визначення цілей бенчмаркетинга

2. Принципи вибору лідера (еталону) для Інтернет-проекту

3. Принципи збору інформації про методи, що вживані лідером

4. Оцінка застосовності методів, використовуваних лідером, для реалізації Інтернет-проекту

5. Можливі принципи адаптації методів лідера для конкретного Інтернет-проекту

6. Впровадження Інтернет-проекту і завдання маркетолога на цьому етапі

Висновок

Література

**Вступ**

За батьківщину бенчмаркетінга вважається США. У 1972 році дослідницька і консалтингова організація PIMS встановила, що для знаходження ефективного рішення, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які мають успіх в схожих умовах. У 1979 році декілька американських компаній приступили до реалізації проекту "Бенчмаркетінг конкурентоспроможності" для аналізу витрат і якості власних товарів в порівнянні з японськими. Проект мав великий успіх. Мета бенчмаркетінга полягає в тому, щоб на основі дослідження встановити потребу в змінах і вірогідність досягнення успіху в результаті цих змін. Бенчмаркетінг здійснюється в рамках конкурентного аналізу і не є нововведенням для більшості підприємств, хоча він є більш деталізованою і впорядкованою функцією, ніж метод або підхід конкурентного аналізу.

Бенчмаркетінг передбачає безперервний аналіз і оцінку існуючої практики роботи фірми і її підрозділів шляхом порівняння з кращими внутрішніми і зовнішніми зразками з подальшим відбором і впровадженням найбільш ефективних підходів і методів.

Для досягнення максимальної ефективності бенчмаркетінгового дослідження необхідно чітко розуміти, ради чого існує компанія, які цілі і завдання вона перед собою ставить, якими способами діє, які чинники роблять найбільший вплив на її ефективність, включаючи системи поглядів і переконань її керівництва і рядових співробітників. Все це необхідно для уточнення того, які саме області діяльності організації повинні стати об'єктами бенчмаркетінга. Критерії їх відбору визначаються призначенням компанії і ступенем важливості кожній з сфер її діяльності з погляду здатності організації добиватися необхідних результатів.

Цілі компанії і показники її ефективності схильні до постійних змін, що визначаються внутрішніми і зовнішніми чинниками, під дією яких виникають нові можливості, погрози, обмеження і переваги. Фірма, яка прагне не просто вижити, але і перемогти в умовах конкуренції, зобов'язана навчитися виявляти і правильно оцінювати зміни, що відбуваються.

У цьому сенсі бенчмаркетінг слід розглядати як могутній інструмент управління компанією, сприяючого підвищенню її продуктивності і ефективності, досягненню цілей, що стоять перед нею, і отримання бажаних результатів її діяльності. Розглядаючи бенчмаркетінг як складову частину зусиль, направлених на пошук і впровадження передового досвіду в рамках програми безперервного вдосконалення, компанія набуває можливостей для подальшого розвитку. В той же час підприємства, не провідні бенчмаркетінг, ризикують потерпіти поразку в змаганні з конкурентами і навіть поставити під питання своє існування.

В даній роботі розглянемо, як фірми здійснюють бенчмаркетінг в мережі Інтернет.

1. **Визначення цілей бенчмаркетинга**

**Бенчмаркетінг** — це порівняння своїх показників та процесів із показниками та процесами інших компаній, що в нашому випадку здійснюють електронну комерцію в Інтернет, в першу чергу лідерів ринку електронної комерції.

**Бенчмаркетінг** (англ. *Benchmarketing*) це процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи, зокрема в Інтернет. Він в рівній мірі включає два процесса: *оцінювання* і *зіставлення*.

Зазвичай за зразок приймають "кращу" продукцію і маркетинговий процес, використовувані прямими конкурентами і фірмами, що працюють в інших подібних областях – Інтернет-магазини, Інтернет-аукціони, всесвітньовідомі портали (наприклад, www.yandex.ua ), для виявлення фірмою можливих способів вдосконалення її власних продуктів і методів роботи.

Багато організацій у всьому світі застосовують бенчмаркетінг, використовуючи різні його форми, і розглядають еталонне зіставлення як інструмент вдосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг. Гуру сучасного менеджменту Мохамед Заїрі вважає, що компанії, практикуючі бенчмаркетінг, здатні добиватися успіху, оскільки постійно зосереджені на вивченні ринку, і це дозволяє їм поліпшити результати своєї діяльності і підвищити конкурентоспроможність [3]. На відміну від простого виявлення відмінностей між вами і вашими конкурентами, яке не дає пояснень, як ці відмінності подолати і добитися переваги в бізнесі, еталонне зіставлення допомагає зрозуміти причини невідповідностей в окремих областях господарювання і сприяє подоланню відставання від конкурентів на підставі порівняння і аналізу своєї діяльності з діяльністю кращих організацій.

Наприклад, міжнародна корпорація Yandex (українське дзеркало російського порталу www.yandex.ua ), має всі можливі інструменти ведення електронного бізнесу: пошукову систему, стрічку інтерактивних новин, систему електронної пошти, систему створення і розміщення у власному доменному просторі веб-сайтів користувачив Yandex.narod.ru, рекламні майданчики, форуми, чати, Співтовариства, систему електронних грошей Yandex-деньги і т.п. Її рейтингі в СНД і світі є одними з найвеликих.

Активне залучення чужого досвіду дозволяє прискорити свій прогрес, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства, наприклад, в Інтернет. Але не слід забувати, що "перехресне запилення" плідне не для всякого підприємства. Тому необхідність проведення еталонного зіставлення має бути доведено, тобто цілі бенчмаркетінга повинні збігатися із стратегічними цілями організації. Таким чином, мета бенчмаркетінга - вдосконалення бізнесу і повішення конкурентоспроможності, носить стратегичний характер для фірми і додає бенчмаркетінгу статус повноправного інструменту управління.

Досягнення поставленої мети дослідження відбувається за допомогою вирішення окремих завдань. Для бенчмаркетінга ці завдання визначаються суттю самого процесу еталонного зіставлення, яку розкривають приведені вище визначення цього інструменту керування. Ми виділяємо два основні завдання, які вирішуються в процесі проведення еталонного зіставлення:

1. Вимірювання своєї діяльності і порівняння показників з іншими.
2. Вивчення і застосування кращого досвіду інших в своїй компанії.

Виходячи з поставлених завдань, можна виділити два основні типи (вигляду) бенчмаркетінга: порівняльний і процесний. Таку систематизацію пропонує керівник Новозеландського дослідницького центру організаційного вдосконалення (COER) Робін Манн [4].

*Порівняльний бенчмаркетінг* (performance/competitive benchmarking) - це залучення компаній до процесу вимірювання результатів, оцінки і порівняння показників діяльності фірми і рівня її розвитку. Інформація, зібрана в процесі порівняльного бенчмаркетінга, може використовуватися для визначення можливостей вдосконалення і/або встановлення стратегичених цілей. Рівні розвитку організацій розглядаються як контрольні значення (бенчмарки), а кращі показники встановлюються компаніями - лідерами в своїй галузі. Бенчмарки також використовуються у формі індексів (наприклад, американський і європейський індекси споживчої задоволеності). На наш погляд, порівняльний бенчмаркетінг близький за своєю суттю до конкурентного аналізу.

*Процесний бенчмаркетінг* (process benchmarking) є пошуком організацій, що мають кращі досягнення в тій або іншій сфері діяльності, наприклад, в електронній комерції в Інтернет для їх детального вивчення. Вивчення кращих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування потрібного процесу, ніж в порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу в своїй організації. Дослідження зазвичай проводиться на підставі взаємної угоди сторін, яке регулюється бенчмаркетінговим "Кодексом поведінки" (у Европе це "The European Benchmarking Code of Conduct", що розроблений Європейським фондом управління якістю, - EFQM). Знання, що отримуються в процесі еталонного зіставлення, адаптуються і упроваджуються у власні процеси організації. Процесний бенчмаркетінг - це глибоке функціональне дослідження діяльності, як своєї організації, так і організації-партнера.

У процессном бенчмаркетінге можна виділити два напрями. По-перше, пошук кращих комерційних рішень (*best practice*), цей напрям характеризується детальним вивченням потрібних етапів діяльності організації-партнера, що має структуру процесу. По-друге, вивчення чинників, сприяючих поліпшенню бізнес-процеса, тобто чинників здійснення (*enablers*) - це методи, стратегії, підходи, інструменти, що підвищують показники діяльності організації і її конкурентоспроможність.

Комплексне використання порівняльного і процесного підходів до проведення еталонного зіставлення найефективніше реалізує потенціал бенчмаркетінга як інструменту підвищення конкурентоспроможності фірми. Причому, порівняльний бенчмаркетінг виступає в ролі початкового (ввідного) етапу процесного бенчмаркетінга. Вимірювання показників фірми і показників конкурентів дозволяють визначити напрями, що вимагають першочергових поліпшень, області найбільш серйозного відставання від конкурентів. Отримана інформація виступає як вхідна для процесного бенчмаркетінга. Систематизація цих даних в відповідності з процесами організації і приведення їх до спільного знаменника з еталонною фірмою дозволяє оцінити можливість впровадження сторонніх процесів в діяльність своєї компанії, визначити обмеження по реалізації проекту, відладити процес, що реформується, і забезпечити його ефективне виконання.

Для отримання процесу бенчмаркетінга найбільшої ефективності керівники компанії повинні визначити, які системи поглядів і переконань, а також інші чинники роблять найбільш сильний вплив на показники її діяльності і просування до поставлених цілей.

Алгоритм еталонного зіставлення не має строгої регламентації. Можно узагальнити наявні підходи до його проведення і пропонувати свою методику бенчмаркетинга, що включає сім етапів:

1. Оцінка фірми і визначення областей для поліпшень.
2. Визначення предмету еталонного зіставлення (як приклад, створення порталу в Інтернеті).
3. Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення (як приклад, компанія Yandex).
4. Збір інформації (про великі Інтернет-портали).
5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження.
6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації.
7. Повторна самооцінка і аналіз поліпшень.

Розглянемо кожен етап докладніше.

1. *Оцінка організації і визначення областей для поліпшень*. Цей етап припускає діагностику організації, визначення ключових показників діяльності. Інформація, що отримана в ході оцінки, є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності організації. Області, де показники помітно відстають від конкурентних або еталонних, є можливим об'єктом для бенчмаркетінга.

Різні види фінансового аналізу дають досить повну картину господарської діяльності компанії. Але сухі цифри фінансових звітів не розкривають причини успіху або невдачі організації. Для ефективного проведення процесного еталонного зіставлення необхідно оцінити, як функціонує система управління, визначити можливості організації і як ці можливості реалізовані. Серед таких інструментів: SWOT-аналіз, збалансована система показників (Balanced Scorecard), модель організаційної самооцінки Тіто Конті, карти якості Дженса Далгаарда та інші.

На наш погляд ефективним інструментом оцінки стану організації є моделі премій в області якості, поширених і визнаних в світі: Національної нагороди за якість Малколма Болдріджа (США), модель EFQM Європейської премії якості. Критерії цих премій розробляються з урахуванням світових тенденцій в побудові систем управління, а філософія моделей відображає ключові чинники успіху в забезпеченні конкурентоспроможності організації.

1. **Принципи вибору лідера (еталону) для Інтернет-проекту**

Коли ми обираємо лідера Інтернет-галузі, ми обираємо для себе зовнішню Інтернет-компанію, тобто маємо на увазі порівняння нашої Інтернет-фірми з її прямими конкурентами, іншими компаніями галузі електронної комерції в Інтернет, кращими в своєму класі. Розрізняють наступні різновиди зовнішнього бенчмаркетінга:

а) конкурентний бенчмаркетінг, в ході якого робота компанії, виступаючої в ролі організатора дослідження, порівнюється з діяльністю її прямих конкурентів;

б) галузевий бенчмаркетінг, націлений на виявлення існуючих тенденцій, інновацій і нових ідей усередині нашої галузі;

в) бенчмаркетінг порівняно з організаціями, кращими в своєму класі, який полягає у виявленні прикладів передового досвіду незалежно від галузевої приналежності компаній.

Можлива також ситуація, коли доцільно проводити комплексний бенчмаркетінг, що поєднує в собі всі три різновиди в різних поєднаннях.

Успіх нашого Інтернет-проекту буде полягати в строгому дотриманні і відповідальному використанні кожного з його етапів.

Роберт Кемп, родоначальник методу бенчмаркетінга, відмітив, що якщо первинні 100 відсотків проектів по бенчмаркетінгу були сфокусовані на продукції, то з 1992 року тільки 10-20 відсотків проектів фокусуються на продукції, тоді як від 80 до 90 відсотків фокусуються на процесах і практиках [5]. Це пояснюється тим, що відмінності в характеристиках продукту, у витратах на нього, структурі споживачів визначаються особливостями бізнес-процеса і методами його організації. При проведенні еталонного зіставлення, заснованого на порівнянні процесів, можливі складнощі, пов'язані з тим, що багато організацій не знають свого бізнес-процеса. У цих компаніях не виявлені ні ключові процеси, ні процеси, що входять до складу ключових.

Не існує стандартного переліку процесів, і кожна організація винна сама визначити структуру свого бізнесу. Опис процесів навіть на макрорівні часто приводить до таких результатів, що дозволяють глибше проникнути всередину явищ. Зв'язки і взаємовідношення, які ігнорувалися або не усвідомлювалися, несподівано виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, не говорячи вже про процеси, до яких вони відносяться. Визначення структури своїх процесів в області передбачуваного вдосконалення істотно спростить завдання для бенчмаркетінга і підвищить його ефективність.

У будь-якій організації бізнес-процес складається як з основних, так і допоміжних процесів і необхідно розуміти різницю між ними. Основні процеси - це процеси поточної діяльності компанії, результати яких направлені на задоволення потреб зовнішніх клієнтів: проектування продуктів і послуг, маркетинг і збут, виробництво продуктів і надання послуг, розрахунки з клієнтом і подальше обслуговування і тому подібне Допоміжні процеси забезпечують існування основних процесів: підготовка і управління персоналом, інформаційний менеджмент, управління фінансами і тому подібне Кожен з приведених процесів може бути розбитий на декілька підпроцесів, які також можуть бути деталізовані на дрібніші процеси. Не існує жорстких правил щодо того, наскільки глибоко слід виявляти процеси і наскільки широко або вузько слід їх описувати. Деталізацію процесів можна продовжувати до рівня робочих операцій. Бенчмаркетінг може використовуватися до процесу будь-якого рівня, як основного, так і допоміжного.

При описі процесів організації і складанні їх детальної схеми корисно вивчити і використовувати методологію моделювання IDEF/0 - Integration definition for function modeling (інтеграційне визначення для моделювання функцій) [6], де бізнес-процесом є сукупність виконуваних операцій на окремих його етапах.

Вибір еталонної компанії (лідеру) - важкий, але важливий етап, що визначає успіх всього проекту. Зазвичай компанії не знають, як підійти до пошуку еталонних компаній - список кандидатів обмежується однієї-двома компаніями, про які коли-небудь чули керівники. Що вже сформувалася практика бенчмаркетінга на заході дозволяє звертатися до компаній з проханням, провести еталонне зіставлення їх процесів. Подібні пропозиції сприймаються адекватно, оскільки один з базових принципів сучасного бізнесу - відвертість. На Україні ж більшість компаній, з огляду на багато причин, страждають "комплексом засекреченности" і не готові ділитися інформацією і технологіями навіть з тими, хто працює в іншій галузі. Поширеним способом пошуку партнерів для порівняння є вивчення публікацій в газетах і журналах. У хід активно йдуть особисті зв'язки, знайомства на виставках, семінарах і тому подібне.

Сучасним інструментом пошуку партнерів по еталонному зіставленню є бенчмаркетінгові ресурси мережі Інтернет. Українським менеджерам корисно вивчити можливості, які надає Європейський фонд управління якістю (www.efqm.org). Проекти EFQM сприяють обміну кращою бізнес-практикою і встановленню контактів між потенційними партнерами по бенчмаркетінгу.

1. **Принципи збору інформації про методи, що вживані лідером**

Одним з простих інструментів збору інформації для бенчмаркетінга є контрольний лист (рис. 1), де як оцінний елемент можуть виступати, наприклад, критерії моделі Інтернет-порталу (що відшукані в Інтернеті) в області якості, деталізовані етапи його бізнес-процеса, вживані методи побудови, управління і так далі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцінний елемент | Аналіз еталонної організації | Порівняння зі своєю компанією | Об'єкти для еталонного зіставлення | Обмеження по реалізації ідеї в своїй компанії |
| 1. . |  |  |  |  |

Рис. 1. Контрольний лист для бенчмаркетінга

У графі "Аналіз еталонного підприємства" описується оцінний елемент, який приймається як еталонний. У графу "Порівняння зі своєю компанією" заноситься інформація про показники вашій і еталонній організації по кожному з оцінних елементів.

Графа "Об'єкти для еталонного зіставлення" призначена для конкретизації процесів і методів, які можуть бути перенесені на діяльність вашої організації. Остання графа "Обмеження по реалізації ідеї в своїй компанії" визначає обмеження по запозиченню процесів. Це можуть бути, наприклад, специфічні умови впровадження досвіду еталонної організації, які не можливо створити на вашому порталі, наприклад, систему створення і розміщення сторонніх сайтів.

1. **Оцінка застосовності методів, використовуваних лідером, для реалізації Інтернет-проекту**

Отримавши кількісну і якісну інформацію щодо діяльності еталонної компанії, її ключових показників, процесів, використовуваних методів необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект впровадження досвіду еталонної компанії. Менеджери, провідні еталонне зіставлення повинні віддавати собі звіт, що не кожне дослідження приводить до змін. Зібрана інформація може показати, що раніше планований проект вдосконалення неможливо здійснити через виявлені обмеження. Аналіз інформації припускає і аналіз причин виникнення тих або інших бар'єрів. Мінімізація обмежень - одне з невід'ємних завдань в процесі бенчмаркетінга. "Розриви" в бізнес-практиці нашої Інтернет-компанії і еталонного підприємства електронної комерції можуть бути дуже великі, і бар'єри по реалізації проекту поліпшень можуть виявитися непереборними. Якщо мінімізація обмежень все ж таки не дозволяє упровадити бенчмаркетінговий досвід, значить, еталонна компанія була вибрана не зовсім вдало, і слід шукати інші варіанти поліпшення і досвід, який підійде саме вашій фірмі.

1. **Можливі принципи адаптації методів лідера для конкретного Інтернет-проекту**

Грегорі Ватсон, кажучи про можливості застосування чужого досвіду, відзначає наступне: "Немає фірм з абсолютно однаковими бізнес-середовищем і культурою. Без ретельного вивчення умов, які слідує змінити, щоб вони підходили під середовище і культуру організації, неможливо перенести практичні методи іншої організації. Тому "безсоромне привласнення" викличе проблеми, якщо ділова практика однієї компанії не "перекладена" мовою інший" [2]. Менеджерам, що здійснюють зміни за допомогою бенчмаркетінга, варто пам'ятати одну з рад Едварда Демінга "Застосовуй, але не приймай". Іншими словами, сліпе копіювання не прийнятне, оскільки в цьому випадку бажані результати свідомо не будуть досягнуті, і інтерес до подальших еталонних досліджень в організації буде втрачений надовго. Особливо це стосується Інтернет-проектів, де є велика спокуса скопіювати щось інше, не утрудняючи себе зайвим дизайнерством чогось нового.

1. **Впровадження Інтернет-проекту і завдання маркетолога на цьому етапі**

Моніторинг ходу виконання робіт і оцінка кінцевих результатів формують пакет інформації для повторної самооцінки і аналізу поліпшень. Коректування результатів еталонного зіставлення і підвищення ефективності нового процесу проводиться через "зворотний зв'язок" керуючись циклом PDCA [7]: Plan - планування вдосконалення; Do - виконання вдосконалення; Сheck - перевірка результатів вдосконалення; Аct - дія, направлена на стандартизацію або перепланування. Цикл PDCA (або цикл Шухарта/Демінга) є ключовим підходом до побудови системи загального управління якістю - TQM. Цикл символізує принцип повторення в рішенні проблеми - досягнення поліпшення крок за кроком і повторення циклу вдосконалення багато раз.

Реалізація плану постійного вдосконалення допомагає підвищити ефективність розробленого Інтернет-проекту, а у разі успішного здійсненні проекту і досягнення запланованих результатів дозволяє перейти до пошуку нових можливостей для еталонного зіставлення.

**Висновок**

Мистецтво еталонного зіставлення дозволяє виявити те, що інші роблять краще за нас і, вивчивши, удосконалювати і застосовувати запозичені ідеї в галузі електронної комерції. Як говорив Томас Едісон: "Продовжуйте пошук нових і цікавих ідей, які успішно використовували інші. Ваша ідея має бути оригінальна тільки в адаптації до проблеми, над якою ви в даний час працюєте".

Аналіз і порівняння своїх показників з показниками конкурентів і кращих організацій, вивчення і застосування успішного досвіду інших у себе в компанії сприяє розповсюдженню передових підходів до ведення бізнесу і безперервного розвитку.

Для українських компаній практика бенчмаркетінга на сьогоднішній день не є розповсюдженою, хоча потенціал цього інструменту управління необхідно і можливо реалізувати, поступово вводячи бенчмаркетінг в арсенал менеджерів, навчаючи їх методиці проведення еталонного зіставлення, створюючи інфраструктуру для бенчмаркетінга.

Бенчмаркетінг, як інструмент управління в руках менеджерів, дозволяє світовому бізнесу розвиватися в тому напрямі, який доктор Едвард Демінг концептуально визначав наступним чином: "Конкуренція: хтось виграв - хтось програв. Співпраця: виграють всі" [8].

Розвиток бенчмаркетінга сприяє відвертості бізнесу, підвищенню його ефективності, що так необхідно для української економіки сьогодні. Освоєння цього методу управління і вдосконалення бізнесу дозволить українським компаніям, не тільки великим, але також малим і середнім, йти в ногу з часом і зайняти гідне місце на світовому ринку в найближчому майбутньому.

**Література**

1. Сamp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. - ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

2. Watson G.H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best. - New York: John Wiley, 1993.

3. Zairi M. Benchmarking for Best Practice. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

4. Coer News // the free Newsletter, Issue No.2, July. - Massey University, New Zealand, 2002.

5. Total Quality Management: A Gross Functional Perspective. - John Wiley & Sons, Inc. - 1996.

6. ГОСТ Р 50.1.028-200 Методология функционального моделирования IDEF/0. - 2000.

7. Shiba S., Graham A., Walden D. A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management / Textbook Hardcover, January. - 1993.

8. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга / пер. с англ. - Т.: Городской общественный фонд "Развитие через качество", 1998.

1. Маркетинг в России и за рубежом, № 4 (54)/ 2006. Стариков В. В., Бенчмаркетінг — путь к совершенству
2. Менеджмент в России и за рубежом, № 1/2001. Михайлова Е. А., Основы бенчмаркетінга
3. Менеджмент в России и за рубежом, № 2/2001. Михайлова Е. А., Основы бенчмаркетінга: эволюция концепций качества.
4. Р.Рейдер. Бенчмаркетінг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. М.: РИА "Стандарты и качество", 2007, - 248 с.