



003451430

На правах рукописи

**Колосков Денис Александрович**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ БЕНЧМАРКИНГА КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ИКЕА)**

08.00.05 – экономика и управление  
народным хозяйством: экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами (сферы услуг)

автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

30 ОКТ 2008

Санкт-Петербург – 2008

Работа выполнена на кафедре экономики и финансов Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий

Научный руководитель Доктор экономических наук, профессор

**Василенок Виктор Леонидович**

Официальные оппоненты: Доктор экономических наук, профессор

**Максимов Сергей Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент

**Цыганов Игорь Иванович**

Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный университет  
экономики и финансов

Защита состоится « 10 » ноября 2008 г. в 15<sup>00</sup> часов на заседании совета  
Д 212.232.56 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-  
Петербургском государственном университете по адресу: 191123, Санкт-Петербург, ул.  
Чайковского, д.62, ауд.415

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке им. А.М.Горького Санкт-  
Петербургского государственного университета

Автореферат разослан « 9 октября 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Маслова Е.В.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Усиление динамичности внешней и внутренней среды компаний в условиях нестабильной рыночной экономики требует инновационных подходов к совершенствованию бизнеса, ориентированных на постоянное повышение его конкурентоспособности. Одним из наиболее перспективных направлений постоянного развития бизнеса является использование философии и методологии бенчмаркинга.

Современный менеджмент рассматривает бенчмаркинг как систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку, адаптацию и использование лучших практик ведения бизнеса независимо от отрасли, в которой действует компания. За рубежом данный метод является востребованным направлением улучшения бизнеса. В российской практике фирмы пока не уделяют бенчмаркингу должного внимания, ассоциируя его подходы и методы с бизнес-разведкой или промышленным шпионажем.

Более точное представление о бенчмаркинге скорее связано с известной практикой передачи или распространения передового опыта. Однако между ними существуют принципиальные различия, порождаемые разными механизмами изучения и передачи лучших практик. Бенчмаркинг – путь сознательного и регулярного выявления и изучения лучших образцов ведения бизнеса, позволяющий творчески трансформировать получаемые идеи и знания для собственного роста и совершенствования.

Отметим также, что бенчмаркинг на сегодняшний момент применяется далеко не во всех сферах бизнеса. В основном данный метод использовался промышленными предприятиями, а также другими крупными компаниями. По данным проведенного исследования в российской практике бенчмаркинг практически не применялся для оценки и сопоставления деятельности торговых компаний.

Теоретические и методологические аспекты проблемы адаптации наиболее успешного опыта работы компаний-лидеров, интересует все более

широкий круг отечественных исследователей, Для обоснования предложенных подходов и решения поставленных задач использовались труды зарубежных и российских ученых, исследующих проблемы маркетинга, бенчмаркинга и менеджмента: Котлера Ф., Харрингтона Х. Дж., Харрингтона Дж.С., Кэмп Р., Смита Пола Р., Кермалли С., Ватсона Г., а также Аренкова И.А., Багиева Е.Г., Голубкова Е.П., Гильбо Е.В., Кузнецова Ю.В., Маслова Д., Пашутина С. Подлесных В.И.

Отдавая должное указанным работам, следует отметить, что бенчмаркинг рассматривается авторами традиционно как определенный инструментарий сравнительного анализа различных сторон деятельности фирм. В литературе отсутствует понимание бенчмаркинга как объективно необходимых бизнес-процессов, обеспечивающих способность компании развивать наиболее сильные качества, сохраняя тем самым свою конкурентоспособность.

Отмеченные выше теоретические и практические аспекты исследования бенчмаркинга обуславливают актуальность выбранной темы. Цель диссертационного исследования – обоснование теоретических и методических основ организации и управления проектами бенчмаркинга конкурентных преимуществ компании, а также разработка соответствующей системы руководства бенчмаркингом в многонациональной компании (на примере ИКЕА).

Достижение поставленной цели осуществляется путем решения следующих основных задач:

1. Анализ эволюции взглядов различных авторов на природу бенчмаркинга, позволяющий обосновать место и значение последнего для современного этапа развития компаний.
2. Изучение современных форм организации бенчмаркинга в компаниях, которые добились признанных успехов в его практическом использовании.

3. Разработка и описание процессной модели бенчмаркинга в качестве объективно необходимой бизнес-функции развития компании-лидера.
4. Анализ ключевых компетенций, определяющих конкурентные преимущества компании ИКЕА.
5. Обоснование и описание проекта бенчмаркинга конкурентных преимуществ компании-лидера как ключевого бизнес-процесса развития.
6. Разработка плана подготовки и реализации проекта бенчмаркинга продвижения бренда компании ИКЕА на рынке.

**Объектом исследования** являются процессы совершенствования наиболее сильных сторон (стержневых компетенций) многонациональной компании на основе бенчмаркинга - изучения, творческой адаптации и практического применения лучших практик, существующих как внутри компании, так и в других фирмах.

**Предмет диссертационного исследования** – организация и управление проектами бенчмаркинга конкурентных преимуществ как ключевого процесса совершенствования компании.

**Теоретической базой исследования** послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента и маркетинга, методологии процессного подхода к управлению бизнес-процессами, материалы международных, всероссийских, региональных научно-практических конференций.

В процессе проведения исследования были использованы такие общенаучные методы, как анализ и синтез, методы экономического, логического анализа и системного подхода, структурно-функционального моделирования.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке концептуальной основы бенчмаркинга как ключевой бизнес-функции развития компании и обоснования теоретических и методических

положений по проблемам управления бенчмаркингом на основе процессного подхода.

К основным результатам, составляющим научную новизну исследования, можно отнести следующие:

- Обоснована современная сущность бенчмаркинга как бизнес-функции развития, которая состоит из устойчивого набора бизнес-процессов, обеспечивающих изучение и адаптацию лучших практик для совершенствования деятельности компании.
- Разработана и проанализирована на основе методологии IDEF0 процессная модель бенчмаркинга как набора взаимосвязанных бизнес-процессов развития компании-лидера.
- Предложено новое понимание трансформации бенчмаркинга от методов сравнительного анализа отдельных процессов до объективно необходимой функции развития компании.
- Обоснована решающая роль проектов бенчмаркинга конкурентных преимуществ компании-лидера как ключевого бизнес-процесса ее развития.
- Представлен анализ стержневых компетенций, определяющих конкурентные преимущества компании ИКЕА, а также выявлена решающая роль брэнда ИКЕА, как важнейшего актива компании.
- Разработано обоснование и основные характеристики «Проекта бенчмаркинга продвижения брэнда ИКЕА в России».

**Практическая и теоретическая значимость результатов** исследования заключается в возможности использовать теоретические положения и прикладные рекомендации диссертации для внедрения механизма бенчмаркинга конкурентных преимуществ в компании ИКЕА.

Предлагаемая модель бизнес-процессов бенчмаркинга может быть использована также для решения прикладных задач научного консультирования предприятий и организаций, которые намерены

использовать бенчмаркинг как основу постоянного совершенствования своей деятельности и повышения конкурентоспособности.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях и семинарах.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем работы – 151 страница, список литературы включает 155 источников.

## 2. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Первая глава «**Бенчмаркинг как способ усиления конкурентных преимуществ многонациональных компаний**» содержит два параграфа и посвящена теоретическим вопросам корпоративного бенчмаркинга. Предпринята попытка детально разобраться в понятии бенчмаркинг, его основных составляющих, формах и методах реализации, а также его роли в усилении конкурентных преимуществ компании.

Первоначально исследователи бенчмаркинга акцентировали внимание на аналитической стороне процесса – сравнительном анализе товаров и услуг с конкурентами на основе сбора информации об их деятельности и используемых ими методах управления.

В современных условиях понятие бенчмаркинг стало более многогранным и содержательным. В нем находит отражение множество аспектов деятельности компании, которая намерена улучшить свой бизнес, опираясь на творческое использование удачного опыта других фирм. В связи с этим достаточно сложно дать единое определение бенчмаркинга.

Анализ разнообразных и несовпадающих определений бенчмаркинга, которые представлены в литературе, позволяет утверждать, что мы имеем дело с развивающимся во времени процессом. В работе выявлен и раскрыт процесс трансформации бенчмаркинга - от метода сравнительного анализа

отдельных процессов до объективно необходимой бизнес-функции развития компании на основе лучших практик.

На начальных этапах развития бенчмаркинга преобладали элементы сопоставительного анализа по тем параметрам, которые представляли интерес для руководства и специалистов. Далее бенчмаркинг обретает характерные особенности бизнес-разведки, промышленного шпионажа, направленного на «добычу» любыми способами конфиденциальной технической и коммерческой информации конкурентов. Со временем он постепенно превращается в регулярную и разнообразную деятельность направленную на совершенствование различных аспектов бизнеса на основе выявления и анализа лучших практик не только конкурентов, но и компаний других отраслей.

В современных условиях бенчмаркинг представляет собой систематический способ определения, понимания и совершенствования продуктов, услуг, дизайна, оборудования, процессов и практики на основе сравнения с лучшими по качеству аналогами конкурентов или лидирующих фирм в других отраслях на основе адаптации их опыта для повышения эффективности организации.

В диссертационном исследовании обоснован важный вывод о том, что в настоящее время бенчмаркинг становится четко регламентированной бизнес-функцией, которая включает определенный набор бизнес-процессов, необходимых для проведения мониторинга, исследований, анализа, адаптации и распространения лучших идей и практик в целях совершенствования собственного бизнеса и обеспечения его конкурентоспособности.

Бенчмаркинг – метод открытого изучения чужого опыта, который не составляет коммерческой тайны, что подразумевает использование только легальных каналов общедоступной информации.

Основные причины возрастающей популярности рассматриваемого инструмента управления состоит в том, что он помогает сравнительно



быстро и с относительно небольшими затратами совершенствовать ключевые бизнес-процессы, не изобретая заново колесо. С его помощью можно выявить, как работают компании лидеры, и добиться при творческом отношении аналогичных высоких результатов.

Очень часто в литературе смешиваются понятия конкурентный анализ и бенчмаркинг, который рассматривается как составная часть конкурентного анализа. Подобная позиция, отражая определенный этап в развитии бенчмаркинга, по нашему мнению, излишне упрощает и сужает задачи последнего на современном этапе.

Центральная задача бенчмаркинга - повышение конкурентоспособности компании за счет постоянного улучшения качества не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю, но и по всем аспектам и функциям ее внутренней деятельности. Особое значение для бенчмаркинга играют ключевые бизнес-процессы, действующие в организации, совершенствование которых способно реально повысить ее конкурентные преимущества.

Актуальной задачей бенчмаркинга становится выявление лучших процессов и технологий внутри многонациональных компаний или транснациональных корпораций. Внешняя среда, в которой приходится действовать компании, в разных странах имеет существенно отличные характеристики и условия. Одинаковые бизнес-процессы осуществляются персоналом разных стран с заметной национальной спецификой, определяемой разной культурой, подготовкой, менталитетом, традициями и другими факторами. Внутри многонациональных компаний, таким образом, возможны более успешные практики, изучение, анализ и распространение которых в рамках самой компании позволяет существенно укреплять ее конкурентные преимущества

Во второй главе **«Методологические вопросы организации и управления процессами бенчмаркинга многонациональной компании»**

анализируется и обобщается современный опыт управления и организации бенчмаркинга в многонациональных компаниях.

В работе обоснован вывод, что в рассматриваемой нами сфере деятельности целесообразно использовать процессный подход. Это означает, что необходимо раскрыть бенчмаркинг не как набор отдельных операций и работ, направленных на решение конкретных задач выбора объекта, сбора данных, сравнительного их анализа, разработки рекомендаций, а как набор бизнес-процессов, ориентированных на конечные результаты. Подчеркнем при этом, что в литературе процессная модель бенчмаркинга в явном виде до сих пор никем не рассматривалась.

По своей сути, бизнес-процесс есть устойчивая совокупность технологически взаимосвязанных операций (цепочка работ), выполнение которых ориентировано на интересы, запросы соответствующих клиентов и являются ценными для них. Во главу угла в процессном подходе ставится не результативность операции самой по себе, а ее вклад в создаваемую данным бизнес-процессом ценность для клиента. Каждый работник, участвующий в конкретном бизнес-процессе, должен понимать свое место и роль в создании этой ценности.

Одна из предложенных в литературе классификаций бизнес-процессов включает 5 групп:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- сопутствующие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления.

Особое место в рамках данного исследования занимают бизнес-процессы развития или развивающие процессы, поскольку бенчмаркинг нацелен на совершенствование бизнеса. По своей сути, рассматриваемые в диссертации процессы бенчмаркинга формируют самостоятельную бизнес-функцию, относящуюся к деятельности по развитию. Как и любая бизнес-

функция, она должна быть четко регламентирована, иметь определенного руководителя, подготовленный для ее реализации персонал и осуществляться в адекватных организационных формах.

Процессы развития нельзя относить к основным или вспомогательным, поскольку сотрудники компании, участвуя в их реализации, создают более совершенные способы ведения бизнеса, позволяющие полнее удовлетворять запросы внешних и внутренних потребителей, эффективнее использовать ресурсы, усиливая собственную конкурентоспособность.

Это позволяет сделать вывод, что формы организации бенчмаркинга не должны резко отличаться от форм организации инновационной деятельности. Преобладающей формой бенчмаркинга становится проектная организация работ. По сути, отдельный бенчмаркинг-проект может рассматриваться как первичный бизнес-процесс, в ходе которого группа сотрудников создаст внутреннее нововведение, необходимое для развития компании и повышения ее конкурентоспособности.

Следовательно, организация деятельности по использованию процессов бенчмаркинга для развития бизнеса включает в себя инициирование и отбор проектов бенчмаркинга, их реализацию, внедрение и интеграцию полученных нововведений в практическую деятельность фирмы.

Реализация проектов бенчмаркинга представляет собой ключевой процесс рассматриваемой бизнес-функции. В ее состав, по нашему мнению, должны входить также следующие бизнес-процессы:

- Руководство процессами бенчмаркинга компании.
- Мониторинг конкурентных преимуществ.
- Отбор идей и проектов бенчмаркинга.
- Бенчлёрнинг или обучение сотрудников новым практикам.

Ключевую роль в развертывании бенчмаркинга в конкретной компании играет управленческий механизм, начиная с отношения руководства компании к проблемам развития и совершенствования на основе изучения и использования лучших практик других фирм.

В работе обоснован двухуровневый тип управления процессами бенчмаркинга. Первый уровень представляет собой руководство данным видом деятельности. Руководитель службы бенчмаркинга, как и любой другой руководитель, осуществляет традиционные функции управления – планирование, организацию, мотивацию и контроль соответствующей деятельности в компании. Опыт многих организаций свидетельствует о том, что руководство процессами бенчмаркинга должно осуществляться на уровне топ-менеджеров компании, а не отдела маркетинга.

Важным компонентом руководства бенчмаркингом в компании является регламентация соответствующих процессов изучения и применения образцовых практик. В работе обоснована схема, включающая 20 подпроцессов бенчмаркинга, и соответствующая модель, которые целесообразно учитывать, осуществляя регламентацию рассматриваемой деятельности.

Второй уровень управления бенчмаркингом включает операционный менеджмент соответствующими бизнес-процессами, который осуществляют их владельцы. Владельцем центрального бизнес-процесса бенчмаркинга - «Реализация проекта бенчмаркинга» - является менеджер проекта, который непосредственно отвечает за его результаты, выполняя и содержательные операции (формирование идей и предложений, анализа, переговоров), и принимая управленческие решения, распределяя задания, контролируя процесс, обеспечивая тем самым эффективное решение проектных задач.

Менеджеры проектов являются ключевыми фигурами бенчмаркинга. От их квалификации, творческих качеств, мотивированности, организаторских способностей зависит успех всей работы по улучшению деятельности компании. Менеджеры проекта, как показывает опыт Six Sigma, должны полностью освободиться на 2 года от других обязанностей, подчиняться непосредственно руководителю службы бенчмаркинга, получать наиболее полную подготовку для проектной работы и отбираться из наиболее способных сотрудников компании, учитывая, что он должен

реализовать 3 — 5 эффективных проектов в год.

В третьей главе «Проектирование и реализация проектов бенчмаркинга ключевых компетенций компании ИКЕА» центром внимания диссертационного исследования были стержневые компетенции, лежащие в основе конкурентных преимуществ компании. Анализируя их, следует констатировать, что важнейшее конкурентное преимущество ИКЕА — сильный брэнд компании с уникальными ценностями и отличительными характеристиками, который привлекает значительные группы потребителей.

Хорошо известно, что в современной экономике ценностей именно уникальный брэнд превращается в движущую силу лидерства компании на рынке. Основываясь на концепции 4D-брендинга Томаса Гэда<sup>1</sup>, которая позволяет построить мыслительное поле брэнда, используя практическую модель для описания брэндов, в диссертации проанализированы четыре составляющие брэнда ИКЕА — функциональное, социальное, ментальное и духовное измерение. Анализ позволил обосновать вывод о том, что восприятие ценностей и качеств любого брэнда в условиях разных стран будет различным, ибо функциональные, социальные, метальные и духовые ценности, лежащие в основе формирования успешного брэнда, могут не соответствовать аналогичным ценностям российских потребителей.

Данное обстоятельство заставляет обратить пристальное внимание на практику работы над брэндами в других компаниях, в том числе российских, а также необходимость проведения сравнительного анализа и поиска способов усиления брэнда ИКЕА по каждому из 4-х измерений для реалий России. Другими словами, необходим углубленный аудит важнейшего ценностного актива компании ИКЕА с учетом национальных особенностей, которые существуют в России.

---

<sup>1</sup> Томас Гэд. 4D-Брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб, СШЭ в СПб. 2005

За последние годы методы брэндинга широко распространились в России, сначала в деятельности транснациональных корпораций, продвигающих на российском рынке свои брэнды, затем отечественные производители, а за ними и торговые сети стали разрабатывать собственные брэнды. В рамках проводимого исследования автор поставил цель изучить отношение к инструментам продвижения товарных марок и брэндов российских потребителей (опрос покупателей и опрос менеджеров торгового предприятия).

У российского потребителя нет сложившейся брэндинг-культуры, а также имеются существенные различия в менталитете, предпочтениях, ценностях и ряде других параметров по сравнению с зарубежными потребителями. Поэтому желательно исследовать воздействие указанной специфики рыночных отношений на процессы брэндинга известных компаний и формирование устойчивых предпочтений российских покупателей.

Современный брэндинг перестал быть прерогативой маркетингового отдела, поскольку он превратился в особый инструмент управления всей организации, более мощный и важный, чем просто маркетинговый инструментарий. Есть даже мнение, что брэнд определяет *поведение* корпорации в большей степени, чем прибыль<sup>2</sup>. Внутри и за пределами компании брэнд отражает ключевые стороны бизнеса и отношение к ним партнеров и потребителей. Он оказывает мощное воздействие на все стороны деятельности компании, постепенно превращаясь в ее ключевой актив.

Торговые предприятия, включая всемирно известные торговые сети и фирмы, должны учитывать данную специфику в своей маркетинговой деятельности. В противном случае, компания может растерять и утратить былое могущество сильного брэнда, как это случилось со многими лидерами. Поэтому так важно, даже обладая уникальным брэндом ИКЕА, постоянно его

---

<sup>2</sup> Т. Гэд. 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб, СШЭ в СПб. 2005. с.8.

укреплять, развивать, опираясь на изучение лучших практик мировых лидеров, а также учитывая национальные особенности страны. Именно для решения этих задач может использоваться предлагаемый в диссертации проект бенчмаркинга конкурентных преимуществ компании.

Проведенное нами исследование позволяет разработать основные характеристики «Проекта бенчмаркинга продвижения бренда IKEA в России». Подготовительная часть обоснования проекта, в соответствии с принятой нами моделью бенчмаркинга, включает 6 пунктов:

1. Определение объекта и цели бенчмаркинга.
2. Характеристика объекта бенчмаркинга с учетом национальной специфики России.
3. Разработка плана определения показателей.
4. Разработка плана сбора данных.
5. Обсуждение планов с экспертами филиала.
6. Обеспечение поддержки высшего руководства

Любой проект начинается с выбора объекта, четко сформулированных целей и основных направлений проектных исследований. Объектом проекта является сравнительный анализ процессов продвижения бренда IKEA на российском рынке.

Цели предлагаемого проекта — на основе построения, измерения и анализа модели 4D-брендинга компании IKEA:

1. Провести аудит действующего в России бренда IKEA как важнейшего актива компании;
2. Дать четкое описание Бренд-кода IKEA как внутреннего инструмента стратегического управления компанией, с помощью которого целесообразно формировать будущее бренда;
3. Адаптировать лучшие практики работы с брендами известных компаний для более успешного продвижения бренда IKEA на российском рынке.

Четырехмерная модель бренда представляет собой структурное

описание восприятия бизнеса сознанием устойчивых групп потребителей, партнеров и сотрудников компании. По сути, это некий обобщенный образ бренда или его мыслительное поле, которое можно и должно оцениваться количественно. Иначе говоря, необходимо сформировать программу анализа и поддержки Бренд-кода компании ИКЕА.

Необходимым компонентом подготовки «Проекта бенчмаркинга продвижения бренда ИКЕА в России» является разработка плана определения показателей, с помощью которых можно измерять и оценивать процессы формирования бренда. В качестве обобщающих показателей, характеризующих успешность создаваемого или существующего бренда, можно использовать узнаваемость бренда, доверие (отношение) к бренду и осведомленность потребителей о нем.

Измерение узнаваемости бренда характеризуется тем, насколько этот бренд известен среди потребителей и партнеров компании. Измерение доверия (отношения) к бренду — оценкой восприятия бренда на рынке (в целом положительное или отрицательное). Измерение осведомленности характеризуется тем, насколько целевая аудитория сможет связать бренд с соответствующими продуктами компании, а также тем, что люди знают о конкретном бренде.

Состав рабочей группы «Проекта бенчмаркинга продвижения бренда ИКЕА в России» должен быть сравнительно небольшим — от 8 до 12 человек. Численность участников определяется с учетом 4-х измерений бренда и соответствующих направлений исследований. Желательно закрепить за каждым направлением не менее двух человек.

В состав группы должны входить сотрудники разных подразделений. Исследованием и оценкой функционального направления могут заниматься сотрудники, занимающиеся продажами. Социальным направлением можно заинтересовать специалистов по связям с общественностью и маркетингу. Ментальным направлением анализа бренда целесообразно заниматься специалистам по человеческим ресурсам, и, наконец, духовным



направлением, как наиболее трудным, могут заинтересоваться специалисты по развитию или обучению сотрудников. В работе проекта по мере необходимости могут участвовать внешние консультанты или эксперты, привлекаемые для обсуждения отдельных аспектов исследования.

Специалисты, желающие участвовать в реализации проекта, должны пройти краткосрочное обучение теоретическим и практическим аспектам бенчмаркинга и брэндинга, иметь творческие способности, быть инициативными и уметь работать в группе.

Реализация проекта может быть рассчитана на 4 месяца с момента его запуска при оптимальном распределении времени между этапами. В литературе обращают внимание на две типичные ошибки неопытных бенчмаркинговых команд: недостаточное внимание планированию и пониманию проекта (5-10% времени), а также слишком большое внимание и избыточное время на сбор данных (до 50-60 % времени).

Рекомендации опытных руководителей проектов бенчмаркинга сводятся к тому, чтобы время распределялось равномерно по стадиям проекта (15-20%) за исключением первой стадии планирования и понимания, на которой не стоит экономить (до 30%).

Завершается проект подготовкой рекомендаций, готовых для внедрения, и заключительным отчетом, в котором отражается вся информация о Брэнд-коде и мыслительном поле брэнда компании ИКЕА и результаты ее анализа. Это необходимо для постепенного формирования базы данных по бенчмаркингу в компании.

Реальная ответственность за состояние и укрепление брэнда должна возлагаться на высшее руководство компании (генеральный директор и совет директоров), поскольку ее брэнд является важнейшим активом и инструментом управления организацией. Традиционно во многих компаниях брэндинг воспринимается как сугубо маркетинговая проблема, поэтому ответственность за состояние брэнда делегировалась на уровень соответствующего отдела. Во многих компаниях вообще неясно, кто

отвечает за брэндинг.

Естественно, что в процессе разработки Брэнд-кода компании необходимо участие всех знаковых фигур, формальных и неформальных лидеров, в том числе прошлых лет, которые находятся на пенсии, но поддерживают связи с компанией. У них может быть своеобразная роль опекунов брэнда, поддерживающих баланс между сохранением лучших качеств брэнда и их развитием.

Однако реализация ответственности за брэнд предполагает создание команды специалистов, которые смогут координировать всю брэндинговую деятельности как внутри компании, так и за ее пределами, для подготовки и отслеживания стратегических решений, касающихся брэнда, регламентации соответствующих процессов, а также организации и проведения аудита.

Какова судьба участников данной проектной группы? После удачного завершения проекта — разработки конкретных рекомендаций по продвижению брэнда ИКЕА в России - целесообразно создать отдельное подразделение, которое будет осуществлять постоянный мониторинг изменений, происходящих с брэндом, а также проводить регулярный аудит и оценку данного актива компании. В состав подразделения войдут те участники проекта, которые доказали свою состоятельность и эффективность. Их можно также использовать для передачи сотрудникам компания знаний о Брэнд-коде и мыслительном поле брэнда ИКЕА, т.е. для реализации процесса бенчлэнинга.

Проведенное диссертационное исследование на тему «Управление проектами бенчмаркинга конкурентных преимуществ в многонациональной компании (на примере ИКЕА)» позволило обосновать следующие основные выводы и результаты.

Современный бизнес независимо от сферы своих интересов становится все более динамичной, постоянно развивающейся ради сохранения собственных конкурентных преимуществ деятельностью, четко ориентированной на запросы разнообразных потребителей товаров и услуг.

Основой конкурентоспособности компании являются ее стержневые компетенции – особые качества и способности коллектива добиваться лучших результатов в сравнении с основными конкурентами.

Стержневые компетенции как ценные стратегические активы компании нуждаются в постоянном внимании со стороны руководства и сотрудников и требуют конкретных усилий для их укрепления и развития. Фактически происходит формирование внутри компаний нового вида деятельности отличного от основной и обеспечивающей деятельности, который направлен на развитие и совершенствование отдельных компонентов бизнеса: бизнес-процессов, форм организации и управления, технологических операций.

Новая деятельность по развитию или развивающая деятельность представляет собой совокупность конкретных функций и процессов, ориентированных на улучшение ключевых характеристик бизнеса, в первую очередь стержневых компетенций компании. Реализация соответствующих функций и процессов развития, являясь особой деятельностью, предполагает затраты определенных ресурсов, времени и требует специальной подготовки персонала. Рассматриваемая деятельность имеет также адекватные организационные формы и механизмы управления, которые во многом аналогичны организации и управлению научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, однако имеют существенные отличия.

Одной из важнейших стержневых компетенций компании в этих условиях становится способность персонала выявлять и творчески использовать лучший опыт других компаний в целях совершенствования различных сторон собственной деятельности. Умение выявить причины и способы более эффективного выполнения отдельных функций и бизнес-процессов в других компаниях, адаптировать лучшие практики для применения в собственном бизнесе – эти качества составляют суть того, что в литературе получило название бенчмаркинг.

Современный менеджмент рассматривает бенчмаркинг как систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку, адаптацию и использование лучших практик ведения бизнеса независимо от отрасли, в которой действует компания.

Центральная задача бенчмаркинга – это повышение конкурентоспособности за счет постоянного улучшения качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании. Особую роль для бенчмаркинга имеют ключевые бизнес-процессы, усовершенствование которых способно реально повысить ее конкурентные преимущества.

В диссертации обоснован вывод, что процессы бенчмаркинга представляют собой устойчивый набор бизнес-процессов развития, который обеспечивает укрепление конкурентных преимуществ компании. Ключевую роль при этом играет создание эффективного механизма управления бенчмаркингом и внедрения его результатов в повседневную практику компании..

Реализация проектов бенчмаркинга представляет собой ключевой процесс анализируемой бизнес-функции развития. В каждой компании может осуществляться несколько подобных проектов. Их отбор следует проводить на основе постоянного мониторинга и выявления узких мест, разрывов в показателях деятельности в сравнении с конкурентами или фирмами других отраслей, а также используя оценки потенциального экономического эффекта, который будет получен в результате внедрения создаваемого в процессе бенчмаркинга нововведения.

Особое внимание следует уделять проблемам управления процессами бенчмаркинга. В работе обоснована необходимость выделения двух контуров управления: руководство бенчмаркингом и оперативное управление отдельными бизнес-процессами, которые должны осуществлять владельцы последних. Предпринята попытка детальной регламентации конкретных процессов бенчмаркинга как ключевого элемента руководства

рассматриваемой бизнес-функции. В частности, выделены и сформулированы основные требования по 20-ти внутренним процессам, составляющим бенчмаркинг.

Определение состава бизнес-процессов бенчмаркинга, естественно, осуществляется индивидуально на усмотрение руководства компании. В данном исследовании разработана процессная модель бенчмаркинга, которая включает пять таких процессов. Следовательно, целесообразно назначить 5 владельцев рассматриваемых бизнес-процессов. На самом деле, их количество будет больше, поскольку центральный бизнес-процесс — разработка и реализация проектов бенчмаркинга — представляет собой набор самостоятельных проектов, каждый из которых должен иметь своего менеджера (владельца) проекта.

Представлен анализ ключевых компетенций, определяющих конкурентные преимущества компании ИКЕА, а также выявлена решающая роль брэнда ИКЕА, как важнейшего актива компании. Можно выделить несколько качеств, по которым компания уверенно превосходит или не уступает своим конкурентам:

- наличие миссии компании и успешной стратегии ее реализации;
- разнообразные и продуманные формы продвижения товаров к потребителю, обеспечивающие своеобразную маркетинговую стратегию;
- эффективная система подбора, обучения персонала и его мотивации;
- политика доступных цен при высоком качестве товаров;
- удачная форма прямых продаж непосредственно со склада и компактная упаковка мебели;
- строго регламентированные бизнес-процессы;
- и, наконец, все вместе взятое воплотилось в главном конкурентном преимуществе и главном активе компании — «брэнде ИКЕА».

В диссертации подробно анализируются мыслительное поле брэнда ИКЕА, которое формируется на основе модели 4D-брэндинга, включающей четыре измерения: функциональное, социальное, ментальное и духовное.

Предлагаемая модель служит инструментом динамического моделирования процессов брэндинга. Она может с равным успехом использоваться как для создания новых брэндов, так и для анализа стратегических перспектив уже существующих. Оценивая свои брэнды с позиции 4-х измерений, компании смогут описать собственные Брэнд-коды, которые позволяют активизировать все стороны бизнеса — от инноваций до найма персонала.

Основной практический результат диссертационного исследования связан с разработкой основных характеристик «Проекта бенчмаркинга продвижения брэнда ИКЕА в России». Необходимость проведения подобного проекта определяется особыми условиями продвижения брэндов известных многонациональных компаний в российской экономике. Поэтому крайне важно проанализировать лучшие практики продвижения известных иностранных и отечественных брэндов, включая собственный опыт компании ИКЕА в разных странах, в целях сохранения и усиления ее конкурентных преимуществ. Решение о подготовке и запуске проекта должно приниматься на уровне топ-менеджеров компании ИКЕА.

## 3. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ:

1. Василенок В.Л., Колосков Д.А. Формы организации и управления проектами бенчмаркинга конкурентных преимуществ компании.// Стратегия и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: Материалы второй Всероссийской научно-практической конференции / под общ.ред. проф.В.Л.Василенок – СПб.: ИПЦ СПГУТД, 2008
2. Колосков Д.А. Управление программами бенчмаркинга конкурентных преимуществ в многонациональных компаниях. // Проблемы современной экономики. Еразийский международный научно-аналитический журнал, №4 (24), 2007
3. Василенок В.Л., Колосков Д.А. Анализ конкурентоспособности предприятий в российской экономике //Актуальные проблемы социально-экономического развития России: Сборник научных статей. Вып.1: Россия в процессе вступления во всемирную торговую организацию/ под общей редакцией В.В.Тумалева. – СПб.: НОУ «Экспресс», 2006 г.
4. Василенок В.Л., Колосков Д.А. Использование современных бизнес-технологий в управлении крупными компаниями. // Электронные известия Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий. Серия: «Экономика и экология», 2006 г.

Отпечатано в КЦ «Восстания-1»

СПб, ул.Восстания 1, т.579-57-70

Подписано в печать 03.10.2008

Тираж 100 экз.