

Бенчмаркинг в рознице.

Кто в аутсайдерах?

**Маргарита
АКУЛИЧ**

Эксперт журнала

Бенчмаркинг в розничной торговле является, по сути, исследовательским процессом, деятельностью, посвященной долгосрочному обдумыванию маркетинговой предпринимательской стратегии, которая базируется на лучших практиках рыночных партнеров компании и ее конкурентов на таких уровнях, как отраслевой, межотраслевой, национальный и межнациональный.

На поведение торгово-розничной компании, на ее товары на рынке, на ее взаимодействие с такими субъектами, как конкуренты и партнеры оказывает влияние (либо могут влиять) ряд внешних факторов. Поэтому торгово-розничные компании начали заниматься поиском передовых практик компаний-партнеров и компаний-конкурентов, чтобы успешно их применять у себя и благодаря этому добиваться высокой эффективности деятельности.

ИССЛЕДОВАНИЯ ИЛИ РАЗВЕДКА?

Существует мнение, что бенчмаркинг схож с маркетинговой разведкой. Схожесть некая, в принципе, имеется. Но в ходе разведки предусматривается лишь осуществление сбора информации (разной степени конфиденциальности), касающейся изменения маркетинговой внешней среды. Бенчмаркинг же – многогранен. Если в прежние времена его применение распространялось лишь на конкурентный анализ, то сегодня с его помощью компании прибегают к сравнению своих целей и стратегий с целями и стратегиями компаний-лидеров, причем не только в своей отрасли, но и в отраслях смежных. Это является одним из условий их долгосрочного пребывания на рынке.

В рамках бенчмаркинга торгово-роз-

ничные компании исследуют в настоящее время деятельность разных хозяйствующих субъектов, среди которых важное место занимают конкуренты. Это предпринимается, чтобы перенять лучшие практики и на их основе добиваться успеха. Бенчмаркинг располагает многими средствами, помогающими выявлять и оценивать все, что является лучшим в деятельности других компаний, чтобы брать это на вооружение в своей работе. Характерна его направленность на изучение бизнеса с целью совершенствования инновационной политики компанией и внедрения ею отдельных инноваций в собственную бизнес-практику.

Реализация бенчмаркинга должна происходить на базе преодоления психологической закомплексованности роз-

ных специалистов и руководителей. Они не должны «застывать» на достигнутом. Им следует не бояться рисковать, стремясь постоянно к новым рубежам. Для них должна стать естественной трата средств на информацию, на консультации экспертов и аналитиков, на маркетинговые исследования. Им не надо опасаться тратить ресурсы на обеспечение превосходства над конкурентами.

Важным аспектом реализации бенчмаркинга является получение компанией ответа на такие вопросы, как: «Что в нашей компании требует улучшения в первую очередь?», «Насколько наша компания способна к изменениям в этой области?» и «Какие компании являются лучшими?». Помочь получить эти ответы могут специалисты в области конкурентной разведки. Такими специалистами при выборе лучших в торговой отрасли компаний практикуется применение процесса STC. Первый этап данного процесса S называют беглым обзором (от англ. to skim – бегло прочесть, пробежаться глазами), имеется в виду обзор имеющихся информационных источников, а также дополнительно собранных доступных данных. Второй этап T (от англ. to trim) – это этап «приведения в порядок, отделявания, шлифования, детального описания имеющихся сведений». Третий (завершающий) этап C – это этап выбора наилучших в отрасли (от англ. to cream – «снятие сливок»).

Службы конкурентной разведки используют при работе в рамках бенчмаркинга два режима. Один из режимов служит установлению тех составляющих деятельности (которыми могут быть бизнес-процессы, направления, правила, технологии, процедуры и т.п.), по которым компании-конкуренты превосходят данную торгово-розничную компанию. Работа во втором режиме нацелена на обеспечение понимания, в чем компания превосходит этих компаний-конкурентов. При этом предусматривается проведение анализа в разрезе видов деятельности и подразделений. Он осуществляется, чтобы выявить сильные и слабые стороны, а также установить наилучшие приемы работы. Анализ должен выявить: как это делается другими; почему другими это делается иначе; что позволяет другим делать это на более высоком уровне.

Проведение бенчмаркинга дает возможность производственным и маркетинговым функциям становиться управляемыми, когда компания нацелена на исследование и применение лучших методов и технологий других компаний и отраслей. Ведь именно благодаря бенчмаркингу можно обнаружить то, что

у других лучше, изучить это лучшее, внедрить и усовершенствовать.

БЕНЧМАРКИНГ В РАЗНЫХ ИПОСТАСЯХ

Бенчмаркинг по виду может быть общим и функциональным, внутренним и конкурентоориентированным. Существует также бенчмаркинг глобальный, бенчмаркинг затрат и бенчмаркинг процесса, бенчмаркинг совместный. Виды бенчмаркинга охарактеризованы в таблице 1.

Бенчмаркинг может рассматриваться как процесс, как «отметка», как инструмент поиска и анализа лучших практик, как инструмент оценивания, как анализ превосходства.

Если рассматривать *бенчмаркинг как процесс*, то его объяснение сводится к пониманию его в качестве процесса, ориентированного на поиск торгово-розничной компанией лучшей из практик для своего бизнеса в сравнении с другими компаниями.

Если рассматривать *бенчмаркинг в качестве «отметки»*, то его можно характеризовать как инструмент, с помощью которого осуществляются измерения, благодаря которым реально осуществить оценку производительности отдельных операций, либо действий по отношению к другим подобным процедурам. В рамках бенчмаркинга происходит фиксирование отличий, расхождений в изучаемых процессах с точки зрения их производительности. Посредством такого бенчмаркинга отражается процесс измерений. Но не происходит объяснения разрывов и расхождений между объектами сравнения и не формулируются выводы относительно того, что данная компания должна предпринять, чтобы имеющийся разрыв между нею и лидером сократился.

Если рассматривать *бенчмаркинг в качестве инструмента маркетинговых исследований и поиска лучших практик*, то такое рассмотрение можно признать особенно конструктивным. В то же время для поиска лидера нужны измерения. Нахождение лучших практик возможно благодаря сопоставлению набора «отметок», служащих целям сравнения изучаемых объектов бенчмаркинга. Применение бенчмаркинга предусматривает проведение как количественного, так и качественного сравнительного анализа, системное изучение всех причин и факторов, определяющих лидерские позиции.

Бенчмаркинг может рассматриваться в качестве составной части системы маркетинговых исследований, нацеленной на подробное изучение торгово-роз-

Таблица 1

Характеристики видов бенчмаркинга

Вид бенчмаркинга	Характеристика вида бенчмаркинга
Бенчмаркинг общий	Он ориентирован на сопоставление показателей продаж товаров конкретного розничного продавца с показателями, которые продемонстрировали другие многочисленные продавцы. Эти показатели зависят от особенностей товаров. Благодаря подобному сопоставлению достигается выявление направлений инвестиционной деятельности и предоставление наилучших возможностей для внутриорганизационных улучшений
Бенчмаркинг функциональный	Он предусматривает, что торговая компания должна сосредоточиться на сравнении параметров своих локальных функций (к примеру, рабочих приемов, процессов, операций) с подобными параметрами особо успешных компаний, условия деятельности которых приблизительно такие же, как и у нее. Осуществляется такой бенчмаркинг на базе созданной рабочей группы. На первом этапе реализации функционального бенчмаркинга торгово-розничная компания выбирает определенную функцию своего бизнеса и определяется с параметрами для сравнения (такими как уровень риска, эффективность операции, затраты на операцию, временная длительность активного использования ее и т.п.). На втором этапе собирается необходимая информация об аналогичных компаниях. На третьем этапе анализируется полученная информация. Далее разрабатывается проект вносимых в операцию изменений, дается их обоснование. После этого изменения внедряются в практику торгового бизнеса, контролируется реализация изменений, оценивается их действенность. Эффективность осуществления функционального бенчмаркинга обеспечивается правильной организацией системы сбора информации из различных информационных источников (выставки, СМИ, бывшие сотрудники и т.д.)
Бенчмаркинг внутренний	При этом бенчмаркинге проводятся сравнения между разными подразделениями и службами торговой компании. В его ходе предусматривается выявление особо эффективных методов работы с точки зрения их способности в повышении конкурентоспособности компании в целом. Этот вид бенчмаркинга прост в реализации с позиций его организации и проведения, а также сбора предназначенной для сравнения информации
Бенчмаркинг конкурентоориентированный	Он предусматривает сравнение с компанией-конкурентом из той же отрасли (торговли) либо с компанией-партнером из иной отрасли (например, торговая компания, ориентированная на применение стратегии собственных торговых марок может сравнить себя с промышленной компанией)
Бенчмаркинг глобальный	Его рассматривают в качестве инструмента организации международных обменов с принятием во внимание культурных и национальных особенностей процессов, связанных с управленческой и организационной функциями
Бенчмаркинг затрат	Он направлен на то, чтобы торговая компания могла с его помощью снижать затраты, определять факторы, влияющие на их образование, выявлять различия разных компаний в аспекте формирования себестоимости
Бенчмаркинг процесса	Такой бенчмаркинг нацелен на осуществление деятельности компании по изменению определенных показателей, связанных с торговым процессом, согласно сравнительному анализу этого процесса в данной компании и в компании, принятой за эталон
Бенчмаркинг совместный	Его реализация происходит, когда ряд компаний на базе соглашения занимаются сопоставительной оценкой своей деятельности

ничной компании изнутри, а также на анализ других компаний, у которых данная компания может позаимствовать что-то новое, полезное для улучшения своей деятельности. Он, по сути, является одним из направлений маркетинговых исследований.

При проведении бенчмаркинга нужно сосредоточиться на сравнительном оценивании тестируемой собственной системы, сопоставляя ее с системой, служащей эталоном, функционирование которой не вызывает сомнений. Такое сравнение дает возможность осуществления проверки уровня эффективности тестируемой системы. Посредством него можно перейти на использование оправдавших себя

и проверенных практикой управленческих и организационных механизмов.

Применение концепции бенчмаркинга предусматривает маркирование, структурирование бизнес-процессов таким образом, чтобы оказалось возможным определение уровня их успешности. А также планирование внедрения изменений, чтобы оказалось возможным отслеживание будущих достижений торгово-розничной компании в деле совершенствования бизнес-процессов.

Посредством бенчмаркинга розничная компания может определить причину достижения другой компанией позитивных результатов. Это достигается

благодаря получению двух видов данных. К первому виду относят данные о деятельности другой компании, говорящие о том, что конкретно ею достигнуто. Ко второму виду относят данные о методах и технологиях, позволивших данной компании этого достичь.

Реализация бенчмаркинга подтверждает тезис о безграничности процесса улучшений в компаниях. Он должен осуществляться на систематической основе и быть направленным на лучшие примеры, которые надо перманентно изучать и внедрять, чтобы совершенствовать бизнес.

Бенчмаркинг как инструмент оценивания. Бенчмаркинг является инструментом оценивания эффективности внедрения инноваций в компании. Он предполагает не просто оценивание, но и выяснение достижения эффективности с помощью средств, используемых для достижения поставленных целей, а также выяснение существования более эффективных альтернативных средств для достижения цели. Характерна при этом нацеленность бенчмаркинга на усовершенствование существующих процессов на базе оценки уровня их эффективности и на сопоставлении с примерами «наилучшей практики».

Бенчмаркинг опирается на допущение того, что торгово-розничной компании уже известно, какие результаты ее могут устроить, и она сосредоточивает свое внимание на получении лучших средств для достижения поставленных целей.

В настоящее время компании все чаще прибегают при оценивании к бенчмаркингу, с помощью которого оказываются возможными формулировка вопросов, касающихся конкретных образцов успешного внедрения нового, и анализ причины успешности этих образцов (примеров). Использование бенчмаркинга можно распространять на оценивание стратегий, политик, проектов, услуг и т.д.

В процессе бенчмаркинга выделяют стадии, предполагающие оценивание: 1) стадию выявления и оценки существующих в компании практик/процедур/методов и т.п.; 2) стадию выделения предмета бенчмаркинга и оценки возможности реализации бенчмаркинга; 3) стадию выбора методов работы и оценки уровня их эффективности; 4) стадию оценки того, кто из специалистов сумеет осуществить проведение бенчмаркинга наилучшим образом; 5) стадию сбора необходимых данных, их структуризации и оценки; 6) стадию оценки пробелов, которые имеются в собранной информации; 7) стадию создания цели и плана действий и их оценки; 8) стадию отсле-

живания эффективности реализации процесса бенчмаркинга и оценки результатов. На седьмой стадии происходит оценивание изменений в объеме навыков и знаний, в поведенческих установках, в уровне эффективности и т.п.

Оценивание – это, по сути, ключевая функция бенчмаркинга. Оно может рассматриваться в качестве процесса систематического сбора информации, требуемой для обеспечения эффективности принятия решений, касающихся отбора разных процессов в торгово-розничной компании, их адаптации и модифицирования. И нельзя допускать больших погрешностей при оценивании, поскольку эти погрешности могут привести к результатам, не отражающим действительность.

Бенчмаркинг можно рассматривать как анализ превосходства, который является взглядом на функции, опыт и деятельность компании с позиций:

- определения лучших результатов; анализа работы;
- выявления недостатков в функционировании;
- избавления от слабых мест;
- создания мотивации к перманентным улучшениям.

Торгово-розничная компания выбирает объекты исследования самостоятельно. Анализ превосходства применим к таким переменным, как товары, услуги, функции, стратегии, процессы и т.д. При формировании стратегий торговой компании нужно сосредоточиться на выявлении факторов, наиболее важных для обретения конкурентных преимуществ, установлении критериев измерения, описывающих данные факторы и выделении торгово-розничной компании, добившейся наилучших результатов деятельности. Далее нужно обеспечивать нахождение методов и подходов, приводящих к таким результатам.

Анализ превосходства имеет три разновидности. Первая разновидность – это анализ внутренний. При его реализации проводятся сравнения внутри компании (к примеру, между подразделениями, услугами, товарными группами). Вторая разновидность – анализ внешний. При его проведении сравниваются схожие виды деятельности в разных областях (к примеру, между сотрудниками либо конкурентами, работающими на различающихся рынках). Третья разновидность – анализ функциональный. Он направлен на сравнение похожих функций или процессов в разных отраслях и на поиск наилучших результатов везде, где можно их наблюдать.

Чтобы анализ превосходства был проведен успешно, в нем должны быть по максимуму заинтересованы руководители торговой компании. Важно сосредоточить внимание на информировании сотрудников в отношении целей и важности этого анализа. Необходимо проводить анализ в соответствии с поэтапной и простой структурой программы. Это имеет принципиальную значимость, т.к. последствия анализа превосходства в силу принятых на его основе решений могут оказаться важными, реформаторскими и даже революционными.

БЕНЧМАРКИНГ КАК БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

В процессе бенчмаркинга нужно рассматривать факторы, оказывающие влияние на успешность деятельности компаний, объекты исследования, анализ, подходы к обучению, а также этапы реализации бенчмаркинга.

Факторы, оказывающие влияние на успешность деятельности компаний могут быть объективными (жесткими) и субъективными (мягкими).

Факторы объективные, к ним относят факторы:

- четкости определения границ проекта;
- точного планирования времени;
- соблюдения стандартов качества;
- учета ограничений бюджетного свойства.

Факторы субъективные, это факторы:

- благоприятности климата для сотрудничества;
- ориентации на достижение результата (они выражаются в позитивности настроения);
- осознания важности качества;
- заинтересованности сотрудников и творческого подхода;
- этики предпринимательства в современной трактовке (бенчмаркинг является анализом превосходства, но не шпионажем). Бенчмаркинг как анализ превосходства – это инструмент, предусматривающий сбор информации, которая нужна компании для перманентного повышения производительности, качества, уровня конкурентоспособности.

Процесс бенчмаркинга – поэтапный. При чем практикуется выделение ряда этапов (табл.2).

Таблица 2
Этапы бенчмаркинга

Этап	Характеристика этапа и/или комментарий
1. Этап выделения ключевых областей деятельности компании	Это области, при осуществлении преобразований в которых содействует существенному улучшению эффективности функционирования компании
2. Этап выбора оперативных и стратегических показателей-индикаторов эффективности хозяйственной деятельности торгово-розничной компании	К оперативным показателям принято отнесение переменных издержек (расходов на зарплату, уровня компенсационных выплат и т.д.) и маркетинговых индикаторов (длины товарной линии, набора характеристик изделия, качества, уровня обслуживания). Показатели стратегические – это интегральные индикаторы эффективности рыночной деятельности (такие как финансовые показатели компании, показатели ее доли рынка, роста объемов продаж, соответствия стратегии розничной торговой компании положительным отраслевым тенденциям и др.)
3. Этап выбора объектов – компаний с наибольшим уровнем эффективности	Эти компании могут быть и прямыми конкурентами, и конкурентами, действующими на других сегментах того же рынка, и потенциальными конкурентами, и компаниями из других отраслей. Процесс отбора лучших компаний осуществляется пошагово. На первом шагу предпринимается их беглый (поверхностный) обзор с помощью имеющихся информационных источников и доступных данных. На втором шагу все данные приводятся в порядок. На третьем – эти данные подлежат тщательному изучению и систематизации. На четвертом – на базе качественной информации осуществляется выбор наиболее подходящих торгово-розничных компаний
4. Этап сбора информации о компаниях, включенных в процесс сопоставления	Должны быть собраны качественные данные и изучены многие аспекты: содержание труда, процессы или факторы, посредством которых можно объяснить высокую продуктивность
5. Этап анализа и сопоставления информации	Нужно обеспечить единообразие в описаниях организационных структур, в разных показателях эффективности и т.п. с помощью соответствующих приемов
6. Этап разработки программы по повышению эффективности торгового бизнеса	Программа разрабатывается с учетом того, чтобы добиться достижения уровня эффективности и устойчивости, которым располагают конкуренты

Следует отметить, что необходимая для сопоставлений информация может содержаться:

- в публичных источниках. К ним практикуется отнесение данных, публикуемых комиссией по ценным бумагам, в печатных изданиях самих компаний, в каталогах продукции, в объявлениях о найме на работу, в рекламных материалах, в статьях в специализированных и местных журналах/газетах, в различных аналитических отчетах, в результатах маркетинговых исследований, в изданиях торговых и производственных ассоциаций и объединений, в данных, публикуемых госучреждениями и т.п.;

- в источниках обмена информации (информацию можно получить из профессиональных совещаний и конференций, из прямого обмена информацией с компанией из иной отрасли, из неформального общения и т.п.);

- в интервью (информацию получают посредством опроса клиентов компании, ее поставщиков, отраслевых экспертов, партнеров, и вообще лиц, имеющих какое-то отношение к изучаемой торгово-розничной компании).

Этап анализа информации выдвигает серьезные требования к творчески-аналитическим способностям участвующих в процессе анализа специалистов. Ведь при анализе необходимо не только выявлять различия и сходства, но и имеющиеся взаимосвязи. Помимо этого, надо заострять внимание на выявлении воздействий, способных осложнить проведение сравнений и фальсифицировать полученные посредством анализа результаты.

Полученные посредством анализа сведения должны целенаправленно претворяться в жизнь. Необходимо идти на дальнейшие шаги по развитию компании. Здесь не имеется в виду копирование чужого опыта. Эти сведения должны стимулировать торгово-розничную компанию к дальнейшему инновационному развитию, к улучшению ее организационной структуры.

Чтобы анализ превосходства оказался действенным, необходимо обеспечение контроля за аналитическим процессом и повторения анализа. Контроль предполагает, во-первых, отслеживание развития результатов деятельности компании, чтобы достижение успеха становилось нормой. Во-вторых, с помощью контроля следует осуществлять проверку достижения промежуточных целей и выполнения планов по срокам и затратам (они должны сокращаться).

Проведение анализа превосходства имеет важнейшее значение в плане обучения. Если компания перенимает удачные поведенческие образцы, она становится «обучающейся», такая компания ведет записи и осуществляет внедрение успешных методов на базе обучения сотрудников (к примеру, на курсах повышения квалификации).

DEA-АНАЛИЗ: УПРАВЛЯЕМ БЕНЧМАРКИНГОМ

Метод DEA (Data Envelopment Analysis) представляет собой хорошо известный метод количественного анализа. Целью его применения является обеспечение эффективного функционирования составляющих системы экономических объектов, отличающихся однородностью.

Владельцы рознично-торговых магазинов должны знать, какова эффективность использования каждым магазином ресурсов и каковы условия их работы для получения выручки. Также важным представляется определение величины выручки, которую в состоянии получить каждый из магазинов при условии, что все имеющиеся у него ресурсы используются эффективно. Поэтому магазинам рекомендуется проводить сравнительный анализ в рамках бенчмаркинга с использованием DEA.

В основу DEA положено такое понятие, как «относительная эффективность», рассматриваемая в качестве отношения функции полезности, построенной на выходах, к функции полезности, построенной на входах. Для определения этой эффективности используется оптимизационный метод линейного программирования. При этом предусматривается применение входоориентированной и выходоориентированной моделей.

Входоориентированная модель может быть применена в плане сопоставления розничных магазинов-конкурентов в случае, когда требуется оценивание эффективности использования каждым из магазинов имеющихся у них ресурсов, чтобы был получен наблюдаемый объем выручки.

А выходоориентированную модель можно применять, чтобы оценивать максимальную выручку, которую в состоянии получить каждый из магазинов при оптимизации использования ресурсов, которые у него имеются.

Построение DEA-модели предусматривает использование гипотезы о существовании идеального розничного магазина. Поэтому для каждого из магазинов требуется найти значения параметров этого

«идеала», к которому рассматриваемый магазин должен стремиться в отношении эффективности работы. Чтобы определить параметры «идеала», нужно прибегать к вычислениям данных по ряду розничных магазинов, передающих «идеалу» свою наилучшую практику работы.

При оценке магазинов, согласно DEA-методу, должен использоваться набор параметров – входных и выходных. Входные параметры – это используемые магазином ресурсы и условия его работы (к примеру, товарный ассортимент, внутримагазинная реклама, коммуникабельность персонала, размер торговых площадей, наличие парковки и др.). К выходным параметрам принято отнесение дневной выручки.

Решение задач по оптимизации осуществляется с применением программных продуктов, позволяющих обеспечить автоматизацию процесса подготовки системы линейных уравнений и отыскать оптимальные решения посредством симплекс-метода (относящегося к методам математического программирования). Можно, к примеру, прибегнуть к использованию программного продукта KonSi – DEA Analysis.

При применении DEA в первую очередь рассчитывается эффективность работы исследуемых магазинов. Затем идет разделение всех магазинов на лидеров и аутсайдеров, чтобы можно было продолжать анализ.

Изучение аутсайдеров состоит в количественном измерении их отставания от лидеров и оценивании изменений параметров аутсайдеров таким образом, чтобы они предприняли шаги для увеличения эффективности своей деятельности.

Аутсайдера нужно сопоставить с его «идеалом». Надо заняться значениями параметров магазина-аутсайдера, чтобы эти значения приблизились к оценкам «идеала».

Параметры анализируемого (данного) магазина и «идеала» могут не совпадать. Такое расхождение возможно, к примеру, из-за перерасхода ресурса (поскольку имеется избыточный ассортимент по каким-то товарным группам). Чтобы розничный магазин работал эффективно, важным является использование меньшего количества ресурса в сравнении с затрачиваемым им в текущем времени. Помимо этого, ресурс нужно использовать эффективнее. Сократить использование некоторых ресурсов (к примеру, торговой площади) не представляется возможным. Поэтому если имеются расхождения между значениями параметров по таким используемым ресурсам «идеала» и аутсайдера, то имеет место неэффективность ис-

пользования таких ресурсов. И для приближения аутсайдера к его «идеалу» ему следует прибегнуть к перестройке технологии использования ресурсов.

Каждый из аутсайдеров может иметь ряд эталонов. Эти эталоны являются магазинами, участвующими в формировании «идеала». Эталоны служат как образцы реальных магазинов, на которые может равняться аутсайдер. Лучше всего аутсайдеру равняться на такой эталонный магазин, приближение которого к «идеалу» наиболее ощутимое в отношении использования имеющихся ресурсов.

Каждому из магазинов в целях достижения эффективности функционирования рекомендуется прибегать к изучению и отслеживанию развития своих магазинов-конкурентов. Если говорить о DEA, то конкуренты для аутсайдера – это магазины, стремящиеся к одному с магазином-аутсайдером эталону (может быть и группа таких эталонов). Наиболее опасны те конкуренты-аутсайдеры, у которых в сравнении с данным магазином-аутсайдером имеются большие уровни эффективности. Немалая угроза исходит и от тех конкурентов-аутсайдеров, у которых имеется «идеал», содержащий в себе существенные вклады эталонов анализируемого аутсайдера.

Чтобы распознать конкурентов исследуемого аутсайдера, нужно прибегнуть к процедуре распознавания. Для этого вначале надо для каждого из эталонов обеспечить составление списка всех магазинов-аутсайдеров, для которых он действительно является эталоном. Такой список составляется из магазинов, являющихся потенциальными конкурентами данного аутсайдера. Списки, составленные для всех магазинов-эталонов анализируемого аутсайдера, подлежат сравнению с целью выделения в них общих объектов, встречающихся во всех списках. Если какой-то магазин-аутсайдер имеет в качестве эталонов тех же лидеров, которые присутствуют в списке анализируемого аутсайдера, то этот магазин является явным конкурентом для данного аутсайдера. При наличии в списке магазина-аутсайдера лишь некоторых общих эталонов, этот магазин для данного аутсайдера может рассматриваться как конкурент, но неявный.

Для каждого из конкурентов (будь он явным или неявным) требуется нахождение «идеала» и сравнение его с «идеалом» исследуемого магазина-аутсайдера. При близости значений параметров идеала конкурента с идеалом данного аутсайдера можно говорить, что этот конкурент является конкурентом прямым.

Если говорить о модели DEA, то при ее применении прибегают к нахождению многих лидеров среди магазинов. Это может соответствовать практике, когда имеет место описание магазинов посредством многих переменных (параметров). В то же время не всегда те магазины, которые рассматриваются как лидеры в соответствии с результатами DEA, оказываются лидерами в реальной торговой обстановке. Поэтому в целях обеспечения приближения анализа по модели DEA к существующим реально потребностям бенчмаркинга выделяемые лидеры сравниваются между собой с помощью анализа их конкурентного окружения и оценки их суперэффективности.

Исследование конкурентного окружения лидера требует введения понятия «цитируемости» лидера, которая (цитируемость) количественно выражается в числе магазинов-аутсайдеров, упоминающих лидера в качестве эталона. При наличии большого числа магазинов-аутсайдеров исчисление показателя «цитируемости» может обеспечить разделение магазинов-лидеров на «настоящих» и «случайных». Лидеры «настоящие» способны на достижение максимальных уровней эффективности при ориентации на оптимальную практику работы. Лидеры «случайные» не идут на использование оптимальной практики работы, и их входные параметры отличаются самыми низкими значениями среди значений по всем исследуемым магазинам.

У тех лидеров, участие которых в формировании «идеалов» для аутсайдеров более частое, имеются преимущества перед менее цитируемыми магазинами-лидерами. Во многих случаях цитируемых лидеров рассматривают в качестве эталонов. Их практика работы перенимается аутсайдерами, которые могут стать впоследствии их конкурентами, даже если они и не сумеют достичь уровня эффективности лидера.

Чтобы распознать конкурентов аутсайдера, аналитик должен вначале прибегнуть к составлению списка всех магазинов-аутсайдеров, ранжированного по показателям уровня эффективности и значения вклада магазина-лидера в «идеал» аутсайдера. Следует иметь в виду, что при выделении малого числа аутсайдеров даже у «настоящих» лидеров может оказаться нулевая цитируемость. И работающего по новаторской технологии лидера иные объекты могут не цитировать.

С помощью анализа суперэффективности лидера оказывается возможным исследование его с позиций

отдаленности от ближайших магазинов-конкурентов. Эту оценку суперэффективности нужно количественно отразить. Исчисленная оценка дает представление, насколько рассматриваемый лидер обладает преимуществом перед конкурентами.

Чтобы осуществить процедуру анализа суперэффективности, необходимо прибегнуть к сопоставлению показателей «идеала» и магазина-лидера. Сравнение с «идеалом» важно по той причине, что выявляются входные параметры, при которых ближайшим конкурентам оказывается возможным получение таких же выходов. При большей положительной разнице (в сторону лидера) между значениями магазина-лидера и «идеала» лидер оказывается более могущественен (с точки зрения обладания преимуществами) в сравнении с его ближайшими магазинами-конкурентами. Но может оказаться, что изучаемый лидер по ряду параметров отстает от «идеала». Тогда лидеру следует повысить конкурентоспособность с помощью улучшения своих параметров до уровня, который имеет «идеал».

Построение «идеала» для лидера предусматривает указание его эталонов, т.е. магазинов-лидеров, показатели которых использовались для этого построения. Эти эталоны являются ближайшими конкурентами лидера. Если лидер имеет перед ними преимущество, его можно считать суперэффективным, поскольку именно ближайшими конкурентами создается для лидера максимальная угроза. При улучшении этими конкурентами своей работы преимуществу лидера может наступить финиш (во всяком случае, имеется шанс его существенного уменьшения).

Лидеры бывают разными. Среди них выделяются «биглидеры» (т.е. большие лидеры), которых с другими магазинами-лидерами не сравнить, для них нереально построение «идеала» и определение числового значения суперэффективности. Как правило, их входы в сравнении с входами других магазинов очень малы, а выходы – очень большие. Поэтому для их анализа требуется специальная процедура.

Цитируемость «биглидера» может быть объяснена достижением его высокого статуса посредством прибегания к применению оптимальной практики использования им ресурсов, а не благодаря минимальному значению какого-то входа. Если он не цитируем, то его невысокий статус не является следствием его не особо хорошей практики работы. Это всего лишь следствие математических свойств системы анализируемых объектов.

При анализе цитируемого лидера нужно понимать, что это лидер, которого упоминают при построении «идеалов» другие лидеры. Чтобы выявить, почему лидер обладает свойством суперэффективности, надо обеспечить его сравнение с другими магазинами, являющимися эталонами для тех же объектов, что и для суперэффективного лидера.

Многие компании прибегают к анализу в рамках бенчмаркинга с использованием DEA-модели и применению его вычислительных процедур. Этот анализ

может использоваться в управлении бенчмаркингом в розничной торговле, которое осуществляется поэтапно (табл. 3).

Применение DEA-модели дает четкое и логичное интерпретирование позиций всех магазинов в исследуемой торгово-розничной системе и их количественное оценивание. Если говорить о вычислительной работе, то к ней весьма желательно привлекать какой-либо специализированный программный продукт.

Таблица 3
Этапы управления бенчмаркингом в розничной торговле

Этап	Характеристика этапа
1. Этап мониторинга конкурентного окружения розничного магазина	На данном этапе нужно собрать информацию о магазинах-конкурентах и определить значения параметров для каждого из магазинов (эти значения – исходная информация для модели DEA)
2. Этап построения модели DEA и проведения исчислений для каждого из изучаемых магазинов	Вычисления производятся обычно с помощью программных продуктов. Осуществляется расчет эффективности розничных магазинов, производится построение списка магазинов-аутсайдеров и списка магазинов-лидеров. Аналитиком в списках выделяются собственные (анализируемые) магазины, а также магазины, являющиеся их прямыми конкурентами
3. Этап анализа аутсайдеров	В разрезе всех аутсайдеров аналитиком выясняются причины неэффективности их работы и вычисляются оценки с улучшенными значениями параметров, при достижении которых отстающие розничные магазины могут пополнить ряд магазинов-лидеров
4. Этап анализа лидеров	В разрезе всех выделенных магазинов-лидеров аналитиком изучаются параметры их работы в целях выявления их конкурентных преимуществ. Также аналитиком определяется показатель «цитируемости» лидеров, необходимый для оценки применимости практики их работы в существующей на данный момент конкурентной среде
5. Этап разработки плана улучшенной работы своих магазинов	Опираясь на полученные оценки магазинов собственной системы розничной торговли и предполагаемые действия магазинов-конкурентов, аналитик приступает к формированию плана улучшений в деятельности своих магазинов, который будет реализован в следующем периоде работы. Им для этих магазинов устанавливается план улучшений, а в отношении конкурирующих магазинов делаются предположения касательно вероятных новаций
6. Этап анализа плана улучшений	Осуществляется повторная реализация этапов 2, 3 и 4 согласно модели DEA. Аналитик проверяет те оценки, которые он предложил в качестве плановых, на выполнимость. В случае если вероятные изменения в рамках всей рознично-торговой системы, выражаемые в предполагаемом улучшении работы магазинов, не выводят на желаемый уровень эффективности, аналитиком предпринимается корректировка плана улучшений в работе своих магазинов. Им готовится план, учитывающий располагаемые торгово-розничной компанией ресурсы. В итоге планируются изменения, в результате которых можно ожидать от магазинов с низким уровнем эффективности лучшей работы в условиях реализации предлагаемых новаций
7. Этап внедрения плана намеченных изменений	Когда план улучшений готов, его нужно довести до исполнителей. Наступил новый период, в течение которого от конкурентов можно ожидать дальнейшего развития. Всей исследуемой системе магазинов обеспечивается переход в новое (отличное от старого) состояние. Циклу бенчмаркинга суждено повториться с проведением повторного обследования магазинов-конкурентов. Аналитиком необходима корректировка списка магазинов, образующих конкурентную среду на данном временном отрезке из-за изменения числа анализируемых розничных магазинов с того момента, когда проводились последние наблюдения. Аналитиком может быть предпринято изменение набора исследуемых параметров, посредством которых описывается работа магазинов. После завершения списка розничных магазинов аналитик вновь переходит к первому этапу и осуществляет повторение всей последовательности действий. В итоге работа собственных магазинов в перспективе улучшается на фоне ухудшений либо улучшений в работе других магазинов