

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В современном мире с развитием новых технологий и нового сознания потребителей конкуренция на всех рынках становится все жестче. Одним из самых высококонкурентных конкуренции является рынок сотовой связи, так как компании имеют определенный и ограниченный набор услуг и могут пользоваться в основном только ценовой политикой. В результате, предложения компаний сотовой связи становятся похожими друг на друга, так как выбирается стратегия копирования наиболее успешной практики у конкурента.

Цель исследования: эффективность применения бенчмаркинга и его различных типов российскими компаниями сотовой связи для создания конкурентных преимуществ.

Задачи исследования:

Изучить теоретические основы бенчмаркинга:

Общее понятие бенчмаркинга, его цели, этапы инициации и реализации проектов бенчмаркинга

Разработать типологию компаний сотовой связи на основании критериев осознанности и многопрофильности использования методологии бенчмаркинга

Разработать рекомендации использованию бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности на российском рынке сотовой связи.

Объект исследования - компании сотовой связи.

Предмет исследования - Бенчмаркетинг.

Данное исследование включает введение, две главы (теоретическая и эмпирическая), заключение, список использованной литературы и три приложения (анкета, схема интерпретации опросника, сравнительная таблица тарифных планов).

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГА И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ЦЕЛЯХ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

## **1.1 Общее понятие бенчмаркинга, его цели, этапы**

Одна из важнейшей части работы- формирование теоретической базы, на которой и будет строиться дальнейшее исследование.

И прежде всего стоит дать определение самому термину бенчмаркинг. Проанализировав множество источников, мною были выбраны следующие три определения, которые, по моему мнению, наиболее четко, полно и понятно описывают данное явление.

*Бенчмаркинг* (англ. - benchmarking ) – это процесс сравнения существующего процесса, технологии, услуги, изделия и пр. с лучшими или существующими на данный момент в отрасли, на рынке с аналогичными технологиями, процессами, продуктами, услугами.

*Бенчмаркинг* – особая управленческая процедура внедрения в работу организации стандартов, методов и технологий работы лучших организаций-аналогов.

*Бенчмаркинг* – механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями фирм, являющийся более успешными.

Появление методологии бенчмаркинга в большинстве источников относят к 1972 году в США, но официальное признание процедура получила с 1979 году благодаря проекту компании XEROX, в котором была разработана системная процедура оценки затрат и изделий по отношению к японским компаниям. Данная методология получила название «10-ти шаговый метод XEROX» и является рабочей и в настоящее время, используясь компаниями, войдя во многие учебники по менеджменту

Стоит отметить, однако, что и до грандиозного проекта компании XEROX любой квалифицированный инженер являлся активным пользователем бенчмаркинга, так как знал о необходимости ежегодной оценки технического уровня выпускаемого изделия, что и является, по сути, самим бенчмаркингом.

Как уже было отмечено ранее в определениях, бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения товара, услуги, технологии или процесса по основным или по существенным критериям с лучшими существующими на рынке и в отрасли образцами. После оценки каждого выделенного параметра необходимо провести комплексную оценку объекта в целом, в результате чего генерируется представление об относительном уровне качества, эффективности, конкурентоспособности и прочее объекта оценки по отношению к лучшим существующим аналогам. Бенчмаркинг может рассматриваться как деятельность, процесс долгосрочного обдумывания стратегии предпринимательства, который основывается на лучшем опыте партнеров и/или конкурентов на межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Интересно, что определенная часть литературы определяет бенчмаркинг чуть иначе, оставляя при этом суть термина практически неизменной. Бенчмаркинг – это сравнительная оценка эффективности тестируемой и эталонной системы, правильность работы которой не вызывает сомнений. Их сравнение позволит проверить правильность функционирования тестируемой системы, определяется скорость ее работы, правильность, эффективность при выполнении определенного задания. Бенчмаркинг является развитием метода аналогий, заключающегося в использовании механизмов управления и организационных форм, уже оправданных себя в компаниях со сходными организационными характеристиками (цели, специфика организационного окружения, размер, тип технологии) по отношению к организации в центре процесса анализа.

Бенчмаркинг весьма близок к понятию маркетинговой разведки, однако, маркетинговая разведка представляет собой сбор конфиденциальной или полуконфиденциальной информации об изменении внешней среды маркетинга. А бенчмаркинг, свою очередь, включает в себя методологию сопоставительного анализа эффективности работы компании, ее подразделений и заимствования достижений, знаний у других компаний, которые являются лучшими в своей сфере; это искусство обнаружения того, что другие делают лучше компании; стремление усовершенствовать и применить из методы работы, найти лучшие решения, причем необязательно в той же отрасли или стране, на том же рынке. Бенчмаркинг правильно понимать как процесс исследования, которое проводится параллельно с маркетинговым исследованием и конкурентной разведкой, он направлен на детальное изучение внутренней организации, а также структуры и деятельности другого предприятия, у которого возможно почерпнуть и узнать что-то важное и полезное для собственной работы.

Использование бенчмаркинга многогранно и многонаправленно, что только в настоящее время начинает пониматься и признаваться компаниями. С середины 70-х годов он осуществлялся лишь в рамках конкурентного анализа. И хотя сегодня бенчмаркинг весьма успешно зарекомендовал себя как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с лидерами и в смежных, и в своих отраслях для гарантии долгосрочного пребывания на рынке, большинство компаний до сих пор пребывает в «ловушке» стереотипов о том, что основная функция и цель бенчмаркинга – конкурентный анализ продукта или услуги. Существует множество целей, для достижения которых компании могут проводить бенчмаркинг. Ниже представлены основные из них:

- Постановка и оценка достижимых целей, основываясь на опыте других компаний
- Внедрение изменений
- Улучшение текущих бизнес-процессов
- Мониторинг, изучение деятельности конкурентов

Бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса, на использование целого комплекса средств для систематического обнаружения, оценивания чужого опыта и использования его в работе, он означает выявление основополагающих характеристик при изучении бизнеса других предприятий для разработки своих инноваций и инновационной политики в целом. При этом важной частью использования методологии бенчмаркинга является преодоление психологической закомплексованности руководителей, которая означает:

- удовлетворенность руководителя субъекта уже достигнутыми результатами
- нежелание рисковать денежными средствами; другими словами, тратить их на консультации аналитиков и экспертов, на приобретение информации; экономия всех видов ресурсов, в т.ч. и денежных, на маркетинговые исследования
- страх, опасения, что очень трудно или даже невозможно сделать что-то лучше, чем конкурент, из-за больших затрат ресурсов и денег

Бенчмаркинг является достаточно сложным процессом, требующим правильной и продуманной организации и реализации. Для осуществления бенчмаркинга в большинстве случаев создается специальная рабочая группа. Сама же методология бенчмаркинга разделена на 8 основных этапов:

1. Выбор определенной функции бизнеса, объекта бенчмаркинга

2. Выбор параметров сравнения для данного объекта, это может быть как один параметр, так и группа параметров
3. Сбор требуемой, необходимой информации об аналогичных организациях
4. Анализ всей полученной информации, ее систематизация
5. Разработка проекта инноваций, изменений, вносимых в функцию/ в объект
6. Обоснование предлагаемых изменений с позиции экономических и технических аспектов
7. Внедрение разработанных изменений в данный бизнес
8. Контроль за инновационном осуществлением данного бизнеса, и окончательная оценка качества изменений данного объекта/ функции.

При использовании методологии бенчмаркинга очень важен и сам процесс подбора партнера/ организации для сравнения. Один из распространённых методов выбора партнера является трехэтапный метод STC, чье название складывается из трех первых букв английских слов, описывающих каждый этап - skim, trim, cream.

Первый этап -S – это беглый обзор (от «to skim» - пробежать глазами, бегло прочитав), в рамках данного этапа делается общий обзор имеющихся источников информации, осуществляется сбор доступных дополнительных данных.

На втором этапе -T- все приводится в порядок (от «**to trim**» — шлифовать, приводить в порядок, отделять), подробно описываются имеющиеся на данный момент сведения.

Третий этап -С- это уже выбор лучших и наиболее подходящих партнеров (от «to cream» - «снимать сливки»).

Важно понимать при этом, что в процессе применения STC конкурентная разведка проводится и используется на всех этапах. Служба конкурентной разведки должна работать на бенчмаркинг в двух режимах:

1. Установление элементов деятельности, т.е. направлений, бизнес-процессов, правил, технологий, процедур), по которым конкуренты превосходят организацию
2. Формирование понимания, кто превосходит конкурентов по тем же позициям.

Основными вопросами для анализа, проводящегося по видам деятельности или подразделениям с целью выделения сильных и слабых сторон, являются следующие:

- Как это делают другие?

- Почему они делают это иначе, по-другому?
- Что позволяет им делать это лучше, какие условия?

В рамках концепции бенчмаркинга любой бизнес-процесс в компании должен быть структурирован таким образом, чтобы можно было определить успешность протекания бизнес-процесса и спланировать внедрение необходимых изменений, способных отслеживать будущие достижения компании по совершенствованию бизнес-процессов.

При помощи бенчмаркинга организация получает возможность определить, почему партнер достиг положительных результатов в той или иной области и какие его действия сопутствовали успеху. Выделены две категории данных, которые получаются по результатам бенчмаркинга:

- показатели деятельности организации, т.е. то, что уже достигнуто
- с помощью каких методов и технологий это было достигнуто

При этом анализ только какой-то одной категории данных не даст полного представления о деятельности организации, сравнение должно обязательно проводиться в тех же областях по одним и тем же показателям.

Проектная деятельность по бенчмаркингу является также достаточно важным и сложным этапом применения методологии бенчмаркинга. Правильная организация и реализация – залог успешности и наибольшей эффективности данной методики.

Независимо от выбранной и используемой модели и вида бенчмаркинга, существует ряд действий, которые необходимо осуществить в процессе проекта бенчмаркинга. Они уже были ранее описаны в этапах бенчмаркинга, но сейчас стоит определить их более конкретно по задачам и необходимой документации, сопровождающей каждый шаг. Ниже каждый этап расписан по двум столбцам: в первом указаны необходимые действия, а во втором – необходимые документы и записи.

Действия, описанные выше, могут быть еще дополнительно разбиты на различные стадии и компоненты в соответствии с такими факторами, как:

- Выбранный тип бенчмаркинга
- Цели
- Уровень опыта
- Выбранный подход
- Доступные ресурсы и время

Таким образом, методология бенчмаркинга – это сравнительная оценка организации с известными стандартами или лидерами отрасли, это система анализов и мероприятий, требующая правильности определения, применения и серьезной проработанности проектов, что и делает ее достаточно сложной для инициации.

## **1.2 Типы бенчмаркинга**

Следующий аспект, освещенный в теоретической части, является достаточно важным и требующим особого внимания – это типы или виды бенчмаркинга. Каждая компания, ощущающая необходимость в переменах, встает перед выбором будущей методологии и типа бенчмаркинга.

В разных источниках выделялись разные типы бенчмаркинга описывалось разное количество типов – от всего двух до шести. Тогда было принято решение объединить всю полученную информацию в виде сводки всех выделенных в разной литературе уникальных типов бенчмаркинга. Результаты представлены далее, всего их получилось 9.

*Процессный бенчмаркинг* – в рамках данного типа проводится исследование и изучение бизнес-процессов для определения и идентификации наилучших способов его организации и одной или нескольких эталонных фирм. Анализ деятельности конкурентной фирмы может требоваться при условии, что цель организации –определить эффективность создания стоимости продукта, использования собственного капитала.

*Финансовый бенчмаркинг* – это выполнения анализа в сфере финансов и сравнение результатов для оценки эффективности использования финансовых ресурсов и конкурентоспособности предприятия.

*Инвестиционный бенчмаркинг* – это процесс проведения сравнительного анализа инвестиционных перспектив среди различных компаний на рынке. При этом анализ идет с позиции, что данные компании представляют собой альтернативные инвестиционные возможности с точки зрения инвестора.

*Стратегический бенчмаркинг* – процесс исследования глобальных перспектив бизнеса, данный тип обычно выходит за рамки даже одной отрасли, так как производится анализ внешней среды в перспективе развития в целом. При этом исследуются угрозы и возможности, экономическая, политическая и социальная

среды.

*Бенчмаркинг конкурентоспособности* – данный тип позволяет предприятию оценить конкурентоспособность предприятия путем сравнения продуктов, услуг с аналогичными у основных игроков рынка.

*Продуктовый бенчмаркинг* – процесс, в рамках которого проектируются новые продукты или модернизируются текущие. Иногда в рамках такого бенчмаркинга используется методика обратного проектирования – требования к будущему изделию опираются на свойства продуктов основных конкурентов, доминирующих на рынке с целью выделения достоинств и недостатков собственно и уже тогда разработать продукт, который будет соответствовать требованиям рынка. Данный тип близок в бенчмаркингу конкурентоспособности, но отличается большей фокусировкой на самом продукте, его свойствах и будущих модификациях.

*Функциональный бенчмаркинг* – это сравнение эффективности работы одной из своих ключевых функций с целью улучшения работы бизнеса в данной сфере или сопоставление параметров работы отдельных функций (процессов, операций, работ) компании с аналогичными параметрами у наиболее успешных, работающих в похожих условиях, предприятий. Сложные функции – HR (управление персоналом), Бухгалтерский учет, Финансы, IT (информационные технологии) обычно весьма сложно сопоставимы для оценки в разных условиях ведения бизнеса, и именно поэтому их разбивают на ключевые процессы и проводят комплексную оценку.

*Энергетический бенчмаркинг* – весьма редкий тип, подразумевающий создание и совершенствование точной модели потребления такого ресурса, как энергия в организации для оценки возможностей сокращения потребления энергии на основе опыта лучших компаний на рынке.

*Международный бенчмаркинг* – в особый тип выделен бенчмаркинг, включающий себя поиск партнеров в других странах. Нередко наилучший опыт может находиться в другой стране и/или в родной слишком мало потенциальных партнеров. В настоящее время прогресс информационных технологий и глобализация увеличивают возможности для международных проектов. Однако, важно понимать, что может потребоваться больше времени и ресурсов, а результаты необходимо будет тщательно проанализировать из-за ментальных и культурных различий.



Существует гораздо больше названий и определений бенчмаркинга, однако, они либо повторяли чуть другими словами описанные выше виды, либо являлись объединением нескольких из них. Созданная в данной работе классификация представляется автору работы наиболее полной, исключающей повторы и описывающей все области, в которой возможно применение бенчмаркинга.

Таким образом, методология бенчмаркинга включает в себя возможности применения данного инструмента во всех сферах деятельности компании – от управления продуктом и конкурентной позицией до оптимизации бизнес-процессов и финансовой политики компании, что и обуславливает выделение различных типов. Каждый из них имеет название, непосредственно характеризующее именно ту область, в которой возможно использование данного типа с целью оптимизации деятельности организации и создания конкурентных преимуществ.

### **1.3 Бенчмаркинг как инструмент создания конкурентных преимуществ, эффективность бенчмаркинга**

Рассмотрев бенчмаркинг и его методологию, необходимо определить, какую выгоду можно получить организации от его использования и как с его помощью компания может создать конкурентные преимущества.

Эффективность бенчмаркинга во многом зависит правильной организации системы сбора информации и реализации всех этапов в рамках методологии. При этом практика показывает, что процесс улучшений безграничен, а бенчмаркинг – это своеобразный вечный двигатель непрерывного процесса улучшения деятельности компании. В связи с этим и очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга в последние десятилетия – когда конкуренция стала глобальной, в большинстве компаний появилось осознание всестороннего и детального изучения с последующим использованием лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов. Чтобы не остаться позади всех своих конкурентов, процесс изучения и применения передового мирового опыта во всех сферах деловой активности, применения всех видов эффективных технологий должен быть постоянным и непрерывным. И именно методология бенчмаркинга в полной мере дает такие возможности.

Успешное применение бенчмаркинга приносит весьма ощутимую и значительную выгоду, а именно:

- Улучшение производительности и качества
- Пошаговые изменения в инновациях и работе
- Улучшение в процессе индикативного измерения деятельности предприятия

Бенчмаркинг также может положительно влиять на аспекты, необходимые для поддержки процесса постоянного улучшения работы предприятия:

- Повышение внимания к работе компании, обсуждение внутри компании ее сильных и слабых сторон
- Изучение опыта других организаций дает больше уверенности в применении новых методов и подходов, в ее развитии
- Персонал в рамках программ внутренних изменений в организации становится более вовлеченным и мотивированным
- Повышение желания обмениваться решениями общих проблем и достигать консенсуса в проведении изменений с другими компаниями
- Лучший вид «общей картину» и разворот более широких перспектив взаимодействия факторов, способствующих внедрению наилучшего опыта
- Повышения качества сотрудничества и формирование понимания взаимодействия внутри организаций и между ними

Постоянно изменяясь, перенимая опыт других компаний и на основе него, добавляя что-то от себя, создавая новые решения как по своей внутренней структуре, по своим процессам, так и по продуктам, компания сможет стать более конкурентоспособной и создать конкурентные преимущества.

*Конкурентное преимущество* — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Связь бенчмаркинга и конкурентных преимуществ, к примеру, в рамках продуктового бенчмаркинга, выражается в следующем: изучив популярные продукты конкурентов, оценив свои с позиции сильных и слабых сторон организация сможет создать новый продукт, который будет не просто отвечать потребностям рынка, но из-за сочетания различных параметров лучших из лучших быть инновационным и совершенно отличным от остальных, обладать уникальными чертами и эксклюзивной ценностью. Это полностью соответствует

сути термина конкурентного преимущества, представленного выше. Использование других типов бенчмаркинга поможет организации повысить эффективность своего функционирования, что приведет к более рациональному использованию ресурсов, к более продуктивной работе, к снижению затрат, что не может не повлиять на качество ее продуктов и услуг, на ее прибыль и успешность. Перенимая чужой опыт, как в поговорке «мудрец учится на чужих ошибках», компания может сэкономить немало ресурсов и времени, сразу пойдя правильным путем. В таком случае у компании появятся возможности и ресурсы для проведения дальнейших исследований по совершенствованию себя и своих продуктов, что также позволит ей быть лучше успешнее, чем конкуренты.

Таким образом, бенчмаркинг является весьма эффективным методом для создания конкурентных преимуществ как с позиции совершенствования продуктов компании или создания новых, так и с точки зрения оптимизации ее деятельности в целом на основе опыта лидеров в отрасли или на рынке, это неисчерпаемый ресурс для постоянного развития компании и ее конкурентных преимуществ, что обладает безусловной ценностью и выгодой для любой организации.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА В КОМПАНИЯХ СОТОВОЙ СВЯЗИ.**

### **2.1 Программа прикладного исследования**

Выбрав тему исследования, метод его проведения, определив цели работы и задачи, предмет и объект, необходимо составить план работы:

1. На основе имеющейся литературы по данной тематике и результатов других исследований сформировать теоретическую базу по выбранной проблеме
2. На основе проделанной информационно- поисковой работы составление собственной анкеты для проведения экспертного опроса, и генерация критериев по оценке документации.
3. Инициация анализа документации, проведение интервью, сбор данных, регистрация.
4. Обработка полученных данных, формулировка промежуточных выводов.

5. На основе первичных выводов формулировка общих выводов о использовании бенчмаркинга как инструмента создания конкурентных преимуществ в современных компаниях сотовой связи.
6. Подведение итогов работы, ее полное письменное оформление.

В качестве методов для данного исследования был выбран анализ документации и экспертный опрос, в виду малого количества предполагаемых респондентов.

Составление и обработка такого опросника и критериев анализа документации будет достаточно сложным процессом, что является серьезным минусом данного метода, но высокое качество полученных данных и малое количество информации для обработки представляют собой веские основания для выбора именно этого метода.

В качестве объектов для анализа документации были выбраны веб-ресурсы четырех анализируемых компаний – ПАО «Мегафон», ОАО «ВымпелКом», ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» и их инсайдерская информация. В качестве же респондентов были выбраны главы отделов маркетинга в представительствах этих компаний в Нижнем Новгороде. Всего в экспертном опросе будут участвовать 4 маркетолога – по одному из каждой компании. Такое малое количество респондентов можно объяснить малым количеством вообще игроков на рынке сотовой связи – если рассматривать рынок в масштабе страны, то их всего четыре и все они входят в область изучения данного исследования, то есть, рынок охвачен на 99% (не учитываются локальные компании сотовой связи в различных регионах).

Данный опрос был разработан на основе теории по бенчмаркингу, его методологии и видам, при участии и тщательной проверке профессиональных преподавателей-социологов Высшей Школы Экономики, подвергалась многочисленным редакциям и дополнениям до полного устранения всех недочётов и ошибок. Критерии анализа документации были также проработаны и правлены компетентными экспертами НИУ ВШЭ.

## **2.2 Характеристика российского рынка сотовой связи**

Рынок сотовой связи, так как компании имеют определенный и ограниченный набор услуг и отличаться могут в основном лишь ценовой политикой, характеризуется практически самым высоким уровнем конкуренции. Безусловно,

имеет значение и такой фактор, как качество продукта - качество связи. Однако, для его становления заметно лучшим для потребителя среди других компаний требуются огромные затраты. Это объясняется тем, что в таком случае нет технической возможности просто приобрести более качественную технику для одного производства или его оптимизации. Необходимо строительство новых базовых станций или аренды имеющихся высотных строений для установки оборудования, а инвестиции для этого нужны высоких порядков. Все это результирует тем, что компания может делать упор на весьма ограниченный набор характеристик услуги, при этом в основе всех будет лежать именно цена.

Жесткая конкуренция и узкий ассортимент возможной продукции дает определенные результаты - компании сотовой связи становятся все более похожими друг на друга по своим предложениям с незначительными отличиями. Все это вероятные последствия использования одного из самых популярных инструментов - бенчмаркинга, а именно той его разновидности, которая подразумевает собой технологию копирования наиболее успешной практики у конкурента.

Когда компания сотовой связи определяет у другой какой-то удачный тариф или опцию, привлекающую немало потребителей и весьма популярную у них, она стремится как можно быстрее ввести ее в использование и у себя. При этом меняется лишь название, а сама концепция полностью сохраняется.

Анализ документации проводился с целью изучения продуктов и услуг компаний и их дальнейшего сравнения на наличие сходств и, следовательно, подтверждение факта копирования и использования продуктового и конкурентного бенчмаркинга. Были проанализированы web-ресурсы всех четырех компаний, и внутренняя информационная база по продуктам компании, созданная для использования сотрудниками компаний. Тарифные планы были проанализированы по состоянию на март текущего года.

Результаты анализа представлены в Приложении 2 в виде составленной мною таблицы, систематизирующей данные для удобства дальнейшего сравнения. Сравнение проводилось по линейкам тарифных планов с включенными пакетами минут, смс и интернета, как наиболее популярный, распространенный и приносящий прибыль продукт (по результатам общения со специалистами отдела маркетинга). В таблице тарифы были примерно сопоставлены между собой по цене и объемам предоставляемых пакетов услуг.

Согласно данным, полученным и представленным в таблице, часть гипотезы подтверждается- компании сотовой связи явно используют продуктовый и конкурентный бенчмаркинг для совершенствования своей продукции, создавая тем самым конкурентные преимущества. Если все тарифные планы поделить на ценовые сегменты: экономичный, средний уровень и высокий + VIP -уровень, то каждая компания имеет предложения для каждого сегмента, а примерный объем услуг и цены крайне близки и схожи по своей сути, что будет продемонстрировано описаниями групп тарифов ниже.

Тарифные планы экономического ценового сегмента представлены под следующими названиями:

- Все включено XS (Мегафон)
- Всешечка (Билайн)
- Smart mini (МТС)
- Черный (Tele2)

Расценки по данным тарифным планам не превышают 200 рублей (максимальную цену представляет компания ПАО «Мегафон»), включают в состав только два (кроме ПАО «МТС» + 50 SMS-сообщений) элемента услуг: определенный объем интернет-трафика (1 ГБ) и безлимитные звонки по домашнему региону внутри сети (абонентам той же сотовой связи).

Тарифные планы среднего ценового сегмента представлены двумя группами.

Первая группа:

- Все включено S (Мегафон)
- Все за 200 (Билайн)
- Smart (МТС)
- Очень черный (Tele2)

Внутри данной группы стоимость тарифного плана находится в диапазоне от 190 рублей (Tele2) до 250 (Мегафон и МТС). В пакет входят все три основных элемента услуг: пакеты минут – безлимитные звонки внутри сети (кроме МТС) и от 200 (Билайн) до 400 минут (МТС) на других операторов по домашнему региону; пакеты SMS – от 200 (Билайн) до 400 единиц (МТС) по домашнему региону; интернет-трафик – 3 ГБ (4 ГБ Tele2). Все описанные пакеты за редким исключением не работают в роуминге (за пределами домашней области).

Вторая группа:

- Все включено S (Мегафон)
- Все за 500 (Билайн)
- Smart Nonstop (МТС)
- Данный сегмент у компании Tele2 отсутствует

Цена по данному сегменту варьируется от 350 (МТС) до 500 рублей (Билайн) за тариф, в составе которого предоставляются: пакеты минут – безлимитные внутри сети и от 300 (МТС) до 700 (Билайн); SMS – от 300 (МТС) до 1000 (Билайн) единиц; интернет-трафик – от 5 ГБ до 10 ГБ + безлимитный в ночные часы. Большая часть пакетов работает в роуминге.

Высокий ценовой сегмент и VIP-сегмент также представлены двумя группами.

Первая группа:

- Все включено L (Мегафон)
- Все за 990 (Билайн)
- Smart Top (МТС)
- Данный сегмент у компании Tele2 отсутствует

Цены находятся в достаточно узком диапазоне от 790 (Мегафон) до 990 (Билайн). Пакеты предоставляемых услуг также достаточно схожи: пакеты минут – безлимитные внутри сети и от 800 минут (Мегафон) до 1800 минут (МТС) на других операторов; SMS – от 800 (Мегафон) до 1800 (Билайн) единиц; интернет-трафик - 8 ГБ (7 ГБ МТС). Все описанные пакеты работают за пределами домашнего региона.

Вторая группа:

- Все включено VIP (Мегафон)
- Совсем Все (Билайн)
- ULTRA (МТС)
- Данный сегмент у компании Tele2 отсутствует

Колебания цены от 1700 (МТС) до 1990 (Мегафон). Пакеты услуг: звонки – безлимитные внутри сети и 2500 (3500 минут МТС) минут на других операторов по всей России; SMS – 2500 единиц (3500 единиц - МТС) по всей России; интернет-трафик 10 ГБ (15 ГБ Мегафон). Все пакеты работают в роуминге.

Также стоит отметить схожую стоимость и дополнительных услуг: ММС – от 6,5 (МТС) до 9,95 рублей (Билайн) по всей России.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что в рамках одного ценового сегмента тарифные планы схожи по своей стоимости и составу; само сегментирование и количество сегментов тоже полностью (кроме компании Tele2) дублируется компаниями, что подтверждает факт осознанного или неосознанного использования продуктового бенчмаркинга и бенчмаркинга конкурентоспособности.

Однако на данном уровне исследования невозможно определить степень осознанности использования методологии указанных типов бенчмаркинга и факта использования других его видов. Для этого необходимо проведение следующего этапа.

## **2.3 Реализация бенчмаркинга российскими компаниями сотовой связи**

Малое количество респондентов и выбор в качестве методов исследования экспертного опроса позволяет получить данные высокого качества, но при этом важно понимать еще и то, что это задает достаточно высокую планку качества для обработки информации. Именно поэтому анализ полученных результатов был проведен очень детально - интерпретация ответов осуществляется практически по каждому вопросу, представленному в опроснике.

Респонденты - главы отделов маркетинга анализируемых компаний сотовой связи - оценили своё согласие или несогласие с утверждением маркером от 1 до 10 (1 - полностью не согласен, 10 - полностью согласен).

Вопросы в анкете экспертного опроса поделены на две большие группы: общие вопросы и вопросы по конкретным типам бенчмаркинга. Во второй группе существует 8 подгрупп - по каждому типу бенчмаркинга - в каждой из которых сформулировано от двух до четырех вопросов. В Приложении 1 отображены все группы в различной цветовой гамме с расшифровкой их до того, как они были переставлены в специальном порядке для проведения опроса, а также указано, под каким номером каждый вопрос попал в итоговой, «перемешанной» версии опросника.

В самой работе будут интерпретированы результаты и указаны номера вопросов также в соответствии с итоговой версией опроса, которая и заполнялась руководителями отделов маркетинга компаний сотовой связи.



На Схеме 1 представлены в графическом виде все оценки четырех исследуемых компаний. Можно сразу заметить, что выделились две группы компаний, внутри которых они в основном солидарны с мнениями друг друга. Группы выделены на основе их оценок:

- первая группа: ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом»
- вторая группа: ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг»

На графике линии ответов компаний в рамках одной группы идут по максимально подобной траектории с незначительными отклонениями.

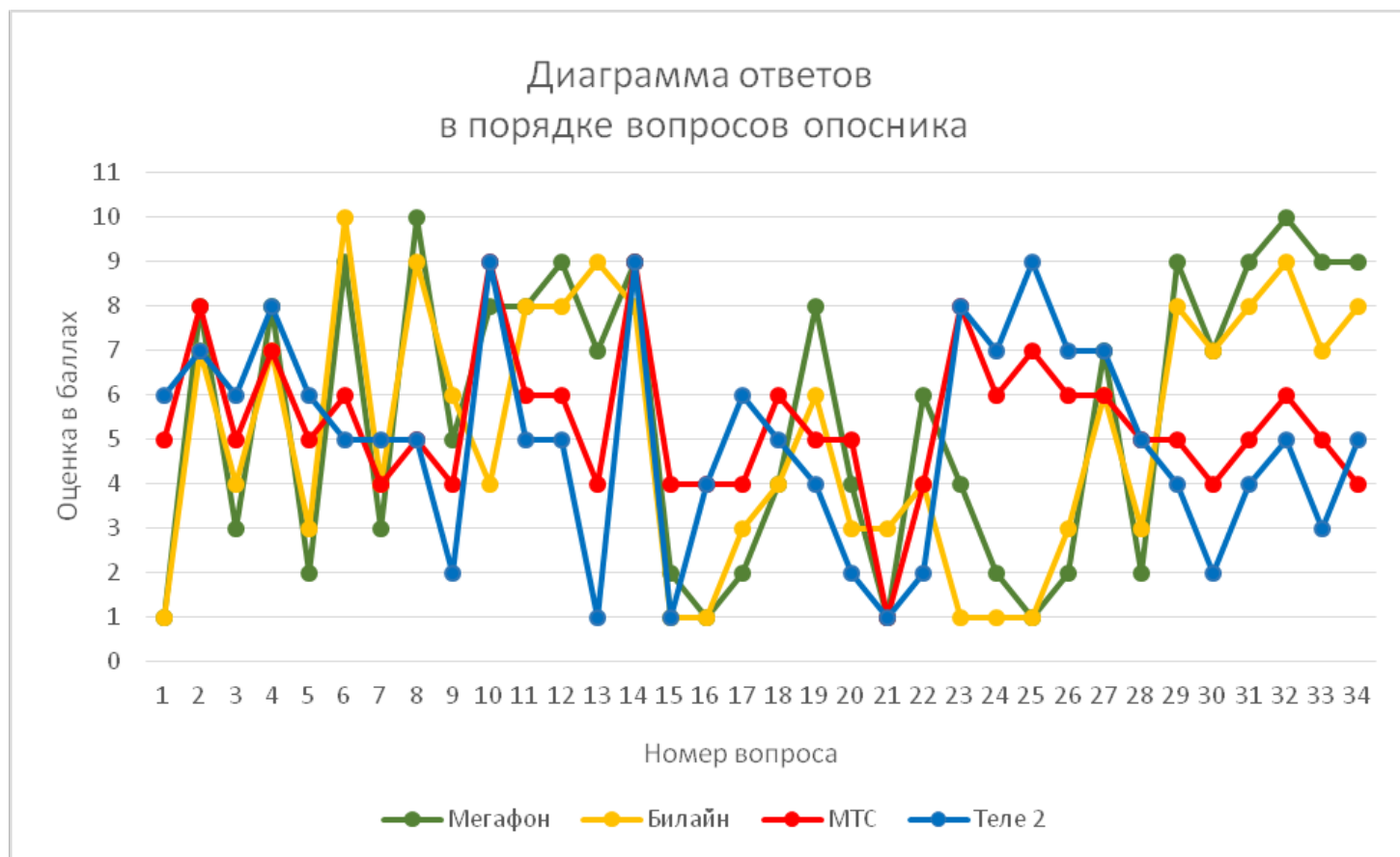


Рис. 2.1 - Диаграмма ответов в порядке вопросов опросника

Общие вопросы идут в анкете под номерами - 4, 34, 33, 3, 28, 17, 12, 26, 31, 14, 16, 7, 30, 2. Они направлены на:

1. Определение самого факта использования бенчмаркинга (7, 16, 14).  
Бенчмаркинг используется во всех компаниях, его важность признается, но на разном уровне: ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» относятся к данному инструменту весьма критически, давая средние и даже низкие оценки.

2. На степень осознанности его использования (33, 30, 16). Изучаемые компании считают свое использование методологии бенчмаркинга достаточно осознанным и систематическим. При этом ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» все же признают наличие элемента хаотичности.
3. На оценку участниками опроса его эффективности (34, 3, 28, 17, 30, 12). Компании ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» признают высокую эффективность бенчмаркинга и успешных проектов по нему. В противоположность им ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» скептически оценивают данный аспект и ссылаются на провальность проведенных проектов.
4. На знания теоретических основ бенчмаркинга (2,4). Все компании продемонстрировали ознакомленность с бенчмаркингом и теоретическими аспектами данного инструмента, но определили его достаточно узко – перенося его область применения на продукт компании и управление им.

Параллельно с общими в анкете составлены вопросы, направленные на идентификацию факта использования и знаний различных типов бенчмаркинга. Структура вопросов по типу примерно такова: одно утверждение сформулировано в позитивной формулировке, что компания считает нужным использовать и делает данный тип бенчмаркинга; а другое утверждение сформулировано в полностью противоположном ключе.

*Продуктовый бенчмаркинг* – 15, 18, 20 вопросы. Все четыре исследуемые компании оценили достаточно низко важность и активность специального, осознанного использования данного типа бенчмаркинга, не признавая также и успешность данной технологии – оценки соответствующих высказываний не превышает 5 баллов (5 баллов- ПАО «МТС»). Однако, компании демонстрируют стремление к быстрым реакциям на изменение пакетов услуг конкурентов и новые популярные продукты, оценивая свою готовность к действию в диапазоне от 4 до 6 баллов (6 баллов - ПАО «МТС»). Тем не менее, несмотря на отрицательные ответы респондентов по данному аспекту, проведенный ранее документальный анализ доказывает факт использования продуктового бенчмаркинга, а такие результаты подтверждают факт о неосознанном характере такого применения.

*Бенчмаркинг конкурентоспособности* – 32, 8. По данному типу компании на основе их оценок можно разделить на две группы: признающие и использующие бенчмаркинг конкурентоспособности – это ПАО «Мегафон» (10 и 10 баллов по соответствующим высказываниям) и ОАО «ВымпелКом» (9 и 9 баллов); и вторая группа, оценившая данную методологию средними и низкими оценками – ПАО

«МТС» (5 и 6 баллов) и ООО «Т2 РТК Холдинг» (5 и 5 баллов).

*Стратегический бенчмаркинг* – 11, 24, 19. Компании демонстрируют достаточно разное отношение к стратегическому бенчмаркингу: от высокого до достаточно низкого уровня важности и эффективности. ПАО «Мегафон» (8 баллов) и ОАО «ВымпелКом» (6 баллов) считает данную методологию весьма полезной и нужной, а вот компании ПАО «МТС» (5 баллов) и ООО «Т2 РТК Холдинг» (4 балла) оценили средними и низкими оценками соответственно, выразив уверенность в своей текущей позиции и считая основным аспектом отслеживание деятельности конкурентов.

*Процессный бенчмаркинг* – 29,1. По вопросу процессного бенчмаркинга компании ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» вновь достаточно солидарны друг с другом, не считая свою организацию идеальной и проводя периодическую оценку эффективности внутренних процессов в сравнении с лидерами отрасли. Две другие же компании выразили уверенность в своих силах, опыте и состоятельности, средне и ближе к низкому оценив важность данного инструмента.

*Финансовый бенчмаркинг* – 9, 27. С точки зрения финансов все четыре компании высоко оценили свою систему и посчитали ее не требующей переоценки, однако ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» рассматривают возможности и стараются в перспективе внедрять проекты финансового бенчмаркинга (оценки в 5 и 6 баллов).

*Инвестиционный бенчмаркинг* – 6, 23. Все компании оценили необходимость переоценки и сравнения себя с другими как объектов инвестиций выше среднего, наиболее высокие оценки продемонстрированы были снова ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом». А вот ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» уверены на данный момент в своей эффективности и привлекательности для инвесторов (8 баллов).

*Энергетический бенчмаркинг* – 10, 21. Три компании из четырех не используют энергетический бенчмаркинг и видят структуру энергетических затрат оптимальной (8 и 9 баллов). Только компания ОАО «ВымпелКом» оценила свою систему достаточно низко, но, тем не менее желание внедрить проект энергетического бенчмаркинга оценила лишь незначительно выше остальных (3 балла).

*Функциональный бенчмаркинг* – 22, 5. Компании выражают низкий и средний уровень удовлетворенности организацией своей деятельности и не отрицают необходимость применения методологии функционального бенчмаркинга, однако, только компания ПАО «Мегафон» продемонстрировала движение в сторону

практического применения данного типа (6 баллов по выделению ключевых функций), остальные компании выразили свое мнение по соответствующему высказыванию низкими оценками (4 и 2 балла).

*Международный бенчмаркинг* – 13, 25. Компании повторно можно разбить на две группы: ПАО «Мегафон» (7 баллов) и ОАО «ВымпелКом» (9 баллов) признают и понимают возможности использования международного бенчмаркинга, осознавая важность зарубежного опыта. ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» считают иностранные компании слишком отличающимися (7 и 9 баллов по несоответствию), а их опыт неподходящим для российских реалий, следовательно, не считают международный бенчмаркинг полезным и эффективным.

Итоги этапа анализа экспертных мнений глав отдела маркетинга четырех исследуемых компаний по типам бенчмаркинга сведены в таблицу, представленную ниже (Рис. 2.2).

image not found or type unknown



Рис. 2.2. - Итоги этапа анализа экспертных мнений глав отдела маркетинга

Оценки респондентов в таблице интерпретировались следующим образом:

- Оценка 6 и выше по факту использования бенчмаркинга – компания использует или внедряет данную методологию (соответственно, более низкие оценки – не использует);
- Оценки 6 и выше по аспекту эффективности и важности методологии бенчмаркинга по мнению компаний – высокий уровень, 4 и 5 – средний уровень, 3 и ниже – низкий;
- В таблицу во избежание спорных вопросов и неясностей после составления были внесены поправки, независимые от оценки из опросника, путем отдельного обсуждения их с респондентами;
- Розовым цветом выделены типы бенчмаркинга, которые не используются компаниями (для удобства формирования выводов и рекомендаций).
- Фиолетовым выделены те тип бенчмаркинга, которые, согласно мнению экспертов, не используются компаниями, но признаки и результаты применения данной методологии были определены на первом этапе эмпирического исследования - при проведении анализа документации компаний.

В завершение эмпирической части стоит обобщить полученную информацию. Все компании ознакомлены с теорией бенчмаркинга, но только половина из них оценивает данный инструмент как эффективный и полезный (ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом»), считая при этом свое использование методологии осознанным и систематическим. Две другие компании (ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг»), считающие, что бенчмаркингу свойственен низкий уровень полезности, допускают наличие элемента хаотичности в своем применении. Однако все четыре компании не признали эффективность и факт использования продуктового бенчмаркинга (Схема 2), хотя наблюдается серьезное сходство их продукции. Таким образом, во многом компании используют бенчмаркинг хаотично и неосознано для создания конкурентных преимуществ.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Методология бенчмаркинга – это многогранный инструмент создания конкурентного преимущества в компании, это сравнительная оценка организации с определенными общепринятыми стандартами или успешными лидерами отрасли, это система анализов и мероприятий, это проекты изменений в компании с целью повышения эффективности ее функционирования.

Методология бенчмаркинга позволяет оптимизировать и улучшить любую сферу деятельности компании, что делает этот инструмент универсальным и многогранным в применении. Бенчмаркинг дает возможности не только управления продуктом, но и рационализации распределения различных ресурсов компании: энергетических, финансовых, управленческих (стратегических) с помощью одноименных типов бенчмаркинга; создания наиболее эффективной и рабочей структуры в организации с помощью функционального и процессного бенчмаркинга; использования опыта зарубежных коллег согласно концепции международного бенчмаркинга. Выделение различных типов обусловлено именно разнообразием, широким спектром областей, в которых данный инструмент возможно реализовать. В процессе формирования теоретической базы по бенчмаркингу автором работы было обнаружено множество различных количественно и качественно типологий бенчмаркинга, в связи с чем была составлена собственная классификация, непосредственно характеризующая именно те области, в которой возможно использование каждого из типов.

Проекты бенчмаркинга обладают безусловной ценностью и выгодой для любой организации. Это не просто эффективный метод для создания конкурентных

преимуществ с позиции совершенствования продуктов компании, это неисчерпаемым ресурс для постоянного развития, и, следовательно, создания конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

По результатам эмпирической части исследования гипотеза подтвердилась лишь частично. На первом этапе, включающем в себя анализ документации компаний, было доказано, что действительно фокусируются на двух конкретных типах бенчмаркинга – продуктовом и бенчмаркинге конкурентоспособности. Однако, изучаемые организации не признали использование данной методологии, что подтверждает факт наличия неосознанного и бессистемного применения данных типов бенчмаркинга для создания конкурентных преимуществ по продукту. При этом все компании осведомлены о средствах бенчмаркинга.

В ПАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» сложные типы бенчмаркинга (процессный, функциональный и другие) становятся достаточно популярными, и компании стремятся использовать или уже используют их. Тем не менее, таких проектов еще недостаточно, чтобы говорить о полноценном использовании данной методологии. Бенчмаркингу необходимо уделять большее внимание, особенно проектам в области внутреннего, процессного, функционального бенчмаркинга, так как без периодической переоценки и сравнения бизнес-процессы в компании не будут максимально эффективны. Также компаниям необходимо начать проектную деятельность и по тем видам бенчмаркинга, которые на данный момент не используются – энергетический, финансовый. Это поможет повысить эффективность работы и стать конкурентным преимуществом, так как в данный момент среди потребителей востребованы предложения социального и экологически ориентированного маркетинга, что означает предпочтение тех компаний, чьи продукты и производство наиболее безопасны как для общества, его социального благополучия, так и для окружающей среды. Весьма обширный опыт существует у зарубежных компаний, эта практика международного бенчмаркинга поможет компаниям усвоить принципы и средства реализации данных типов бенчмаркинга и добиться поставленных целей.

Компании ПАО «МТС» и ООО «Т2 РТК Холдинг» на данный момент практически не используют бенчмаркинг и, более того, относятся к данной методологии достаточно критически, ссылаясь на ранее реализованные неудачные проекты. Слишком узкое понимание методологии бенчмаркинга (только в соотношении с продуктами компании и конкуренцией) и неправильное определение (это лишь техника копирования) и, в связи с этим, опасения использовать ее (бенчмаркинг сделает компанию менее уникальной, успешной) мешает компаниям ПАО «МТС» и

ООО «Т2 РТК Холдинг» увидеть все преимущества бенчмаркинга и использовать их.

Однако, не применяя методологию бенчмаркинга, компании теряют большие возможности создания эффективной как по структуре, так и по продуктам организации, что могло бы стать их конкурентным преимуществом. Данным компаниям стоит более глубоко ознакомиться с теоретическими аспектами бенчмаркинга и инициировать новые проекты по всем типам бенчмаркинга, уделив особое внимание планированию, правильной организации, координации и контролю проектам бенчмаркинга. Это уверенно приведет их к оптимизации деятельности компании и повышению ее показателей.

Тем не менее, всем компаниям следует обратить внимание на свою внутреннюю среду и структуру, текущие проблемы, провести необходимые анализы и исследования и продумать, и проработать изменения с помощью методологии бенчмаркинга и всех его типов. Выяснить, как работают и как обучаются специалисты в конкурентных компаниях, как проходят изменения у их конкурентов, как решаются подобные проблемы, чтобы инициировать необходимые проекты решения проблем. Компания с оптимальной организацией деятельности будет наиболее конкурентоспособной, обладающей определенными преимуществами.

В общем и целом, рынок сотовой связи характеризуется достаточно низким уровнем освоения и применения методологии бенчмаркинга как в целом, так и с позиции создания конкурентных преимуществ. Несмотря на то, что у компаний уже сформирована определенная теоретическая база, а с практической точки зрения применяются различные типы бенчмаркинга, проектная деятельность по бенчмаркингу еще только начинает развиваться в данной отрасли, а ценность данного инструмента хоть и высоко оценивается в определенном количестве компаний, в действия и активности это переходит достаточно медленно, а другая часть компаний не признала возможности получения выгоды от использования бенчмаркинга.

Однако, развитие и грамотное применение бенчмаркинга особенно актуально в наступившие кризисные времена, когда основным конкурентным преимуществом организации является устойчивость и выживаемость, получение прибыли и рост, а не деградация и убыток. В связи с этим все организации стремятся внести изменения в свою структуру и внутренние процессы, сократив лишние элементы системы, устранив слишком сложное строение и дублирование функционала и, следовательно, затрат на поддержание системы, что является областями применения функционального, процессного бенчмаркинга. В нестабильной

экономике также важно и правильное и рациональное распределение ресурсов, причем не только финансовых, но и энергетических. Нельзя выжить и быть конкурентоспособным в непростой ситуации и без грамотной и проработанной стратегии и имиджа компании с точки зрения инвестиций. Все это возможности применения бенчмаркинга.

Таким образом, в настоящее время цель компаний на современном рынке сотовой связи – решение внутренних проблем, стабилизация и укрепление позиций, что и станет их конкурентным преимуществом, и стоят следующие задачи:

1. Сформировать более полную теоретическую базу о бенчмаркинге и сферах его применения
2. Проанализировать внутреннюю среду и выделить ключевые, самые актуальные и серьезные проблемы
3. Соотнести их с соответствующими типами бенчмаркинга, разработать и инициировать проекты
4. В процессе проведения проектов изменений сформировать и поддерживать организационную, культурную, ресурсную площадку для непрерывного инновационного развития с помощью методологии бенчмаркинга
5. Разработать проекты для решения оставшихся проблем, провести диагностику по другим сферам бенчмаркинга.
6. После исправления текущих проблем компании, сформировать не просто оперативно реагирующую на возникновение новых проблем, но и осуществляющую превентивную функцию систему.

Выполнение данных задач поможет компаниям как успешно функционировать и преодолеть кризисные времена, так и обеспечить себе устойчивые конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

Также компаниям стоит обратить внимание на свою продукцию с точки зрения дифференцированности и уникальности. На данный момент услуги на рынке сотовой связи обладают высокой степенью идентичности, что, согласно концепции М. Портера, усиливает уровень конкуренции и уменьшает возможную прибыль. Несмотря на сложность и затратность развития в таком направлении, создание инновационной, совершенно отличной от других продукции может стать объективно очень мощным конкурентным преимуществом.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**



1. Актуальные проблемы современной Японии / РАН. Институт Дал. Востока. - М., 2014 Вып. 20: / Отв.ред.: Павлятенко В.Н., Цветова И.А. - 164 с.

Бодрикова О.А., Жариков А.В., Ширяева Ю.С. Совершенствование организационно-экономического механизма активизации инновационной деятельности и ее коммерциализации в России // Креативная экономика. — 2011. — № 9 (57). — С. 90-97

Грановеттер М. «Успех инновационного кластера основан на открытости, гибкости и свободе» // The New Times, 6.04.2010.-№12

Гринкевич А.М. Анализ зарубежных подходов к оценке степени инновационности экономики. – Проблемы учёта и финансов №4(8), 2012.- С.62-64

Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. М.: Наука, 2016. - С. 126-148

Гохберг Л.М. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики»//Вопросы экономики. 2013.№ 3.- С.26-44

Гретченко А.А Зарубежный опыт формирования инновационной политики // Инновации и инвестиции, №3, 2009.- С.45-51

Дежина И., Салтыков Б. Становление российской национальной инновационной системы и развитие малого бизнеса// Проблемы прогнозирования. 2015. №2. - С.118-128

Др. Свен-Тор Холм «Инновационная цепь: в поисках недостающего звена российской инновационной системы» // Инновационные тренды, 2010 - №.1. - С.12-14

Дынкина А.А., Иванова Н.И. Инновационная экономика. -М.:Наука, 2015.- 352 с.

Зинов Владимир «Чем еще заниматься в России, кроме инноваций»// Инновационные тренды, 2010 - №.1. - С.9-11

Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2012

Комияма Хироши «Новая стратегия роста Японии»: цели и задачи // Инновационные тренды, 2010 - №.1. - С.18

Киселева В.В., Колосницына М.Г. Государственное регулирование инновационной сферы. - М: ГУ-ВШЭ, 2008.- 402 с.

Киселев В.Н., Рубвальтер Д.А., Руденский О.В. Инновационная политика в области нанотехнологий: опыт США и ЕС //Информационно-аналитический бюллетень, № 1, М.: ЦИСН. 2008. – С.57

Крюков Д., Покровский К./Интеллектуальная собственность, созданная при государственном финансировании. Политика правительства США// Электроника: НТБ., 2014-.№ 3. – С.88-91

Кузнецова С. А. Инновационный менеджмент/ Кузнецова С. А., Кравченко Н. А., Маркова В. Д., Юсупова А. Т., М.: СО РАН – 2014. – С.87

Лапин Н. Стратегия инновационного развития: национальная инновационная система // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 5. - С.111.

Манько Н.Н. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент поддержки национальной инновационной системы// Российское предпринимательство. — 2012. — № 16 (214). — С. 12-18

Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.- №1 URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/1/954.html> (Дата обращения: 22.02.2017)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета прикладного исследования

Уважаемый респондент! Большое спасибо за согласие участвовать в данном исследовании!

Данное исследование направлено на изучение применения бенчмаркинга как инструмента создания конкурентных преимуществ, с результатами по окончании его вы можете ознакомиться на сайте НИУ ВШЭ.

**Инструкция:** Вам предлагается ряд утверждений, определяющих ваше отношение к бенчмаркингу и различным ситуациям, связанным с ним. Оцените степень своего согласия или несогласия с каждым из утверждений. Для каждого утверждения проставьте отметку в колонке, соответствующей вашему выбору, от 1- «полностью не согласен» до 10- «полностью согласен».

Не тратьте время на обдумывание, давайте тот ответ, который первым приходит в голову, поскольку при обработке результатов производится подсчет баллов по

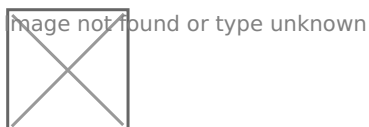
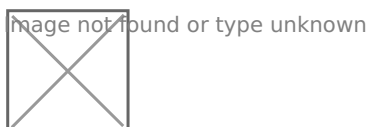
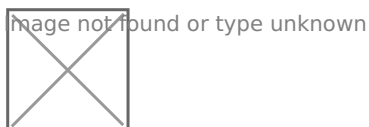
определенной системе, а не содержательный анализ ответов по отдельным пунктам. Каждое следующее утверждение читайте только после того, как оценили предыдущее, постарайтесь ничего не пропускать. Свободно и искренне выражайте свое мнение, ваши данные и должность не будут опубликованы без вашего согласия.

Укажите пожалуйста, представителем какой организации вы являетесь (подчеркните правильный вариант):

ПАО «Мегафон»/ ОАО «Вымпелком»/ ПАО «МТС» / ООО «Т2 РТК Холдинг»

Ф.И.О \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_



## Приложение 2

### Схема интерпретации опросника

Порядковый номер	Утверждение	Номер в итоговом опроснике	Интерпретация цвета
1	Я знаком с понятием бенчмаркинга и его теоретическими основами	4	Общие вопросы

2	Я считаю бенчмаркинг удачной технологией для создания конкурентных преимуществ в компании, для ее успешной работы	34	Продуктовый бенчмаркинг
3	В нашей компании бенчмаркинг и его типы активно используются	33	Стратегический бенчмаркинг
4	Бенчмаркинг не всегда помогает компании создать конкурентные преимущества	3	Процессный бенчмаркинг
5	Результаты использования бенчмаркинга незаметны, не сопутствуют улучшению позиций компании и созданию чего-то нового и отличающегося	28	Финансовый бенчмаркинг
6	Используя бенчмаркинг, наша компания потеряла бы/теряет уникальность и оригинальность, стала бы/становится похожей на других, ее положение ухудшилось бы/ухудшается	17	Инвестиционный бенчмаркинг
7	В результате использования бенчмаркинга компания функционирует эффективнее ее прибыли увеличились/увеличатся, затраты окупятся/окупятся	12	Энергетический бенчмаркинг
8	Для улучшения эффективности функционирования компании мы учимся на собственных ошибках или стараемся частично что-то перенять у других компаний, не обязательно лучших, чем мы	14	Функциональный бенчмаркинг

9	Использование опыта других компаний в нашей организации скорее можно описать, как хаотичное, чем систематическое, мы не используем теоретическую базу и специальные методики	16	Международные бенчмарки
10	В нашей компании есть знания о бенчмаркинге, но его методология практически не учитывается и не используется	7	Бенчмарки конкурентов
11	В нашей компании методология бенчмаркинга хорошо известна и активно используется, так как именно так можно получить наибольший положительный эффект для компании	30	
12	Проекты бенчмаркинга, внедренные нами, оказались/ окажутся не самыми удачными инструментами в условиях жесткой конкуренции между нами, современными компаниями сотовой связи, они практически бесполезны	26	
13	Бенчмаркинг - это инструмент для анализа товаров и услуг компании и создания на основе полученной информации конкурентных преимуществ через модификацию продукции компании	2	
14	Успешное внедрение и правильное использование бенчмаркинга гарантированно поможет/помогает нашей компании <i>функционировать</i> успешнее	31	
15	Когда идет такая жесткая конкуренция, не время думать о теории, о каких-то инструментах и технологиях, время практики, время действовать. Наша компания просто стремится давать людям то, что они любят и хотят у наших конкурентов	18	

16	Копирование успешного продукта у конкурента поможет/помогает и моей компании быть успешной и даже стать лучше, уникальнее	20
17	Если конкуренты компании ввели какой-то продукт, который становится очень популярным, я просто скопирую его, не особо задумываясь о каких-то теоретических аспектах и техниках	15
18	Успешное внедрение и правильное использование бенчмаркинга гарантированно поможет/помогает нашей компании <i>конкурировать</i> успешнее	8
19	Через сравнение наших продуктов и услуг с аналогичными в других компаниях, мы считаем возможным оценить, насколько мы конкурентоспособны	32
20	Компания активно использует бенчмаркинг, при генерации стратегии обращаясь к его типам, сути, этапам и условиям	19
21	В процессе формирования стратегии очень важно оценивать внешнюю среду не только в нашей отрасли, угрозы, возможности и т.д., используя методологию стратегического бенчмаркинга	11
22	Нашей компании нет необходимости в рамках анализа внешней среды выходить за пределы ключевых рынков, самое важное - отслеживать деятельность наших конкурентов, а остальное не имеет значения	24

23	С помощью бенчмаркинга наша компания оценивает эффективность своих бизнес-процессов и использует лучший опыт лидеров в отрасли	29
24	В нашей компании мы выстраиваем свою работу только на основе своего опыта и своих схем, нам совершенно нет необходимости смотреть на других	1
25	В нашей компании при анализе финансовой отчетности мы используем возможности финансового бенчмаркинга, стараемся учитывать такие же отчеты и опыт других компаний с целью оценки эффективности	9
26	Распределение финансовых ресурсов в нашей компании не вызывает никаких сомнений в том, что оно наиболее оптимальное и не требующее переоценки	27
27	Наша компания осознает необходимость периодической оценки себя со стороны потенциальных инвесторов и возможностей для них по сравнению с другими компаниями	6
28	Наша компания является самой привлекательной и перспективной для потенциальных инвесторов и без каких-либо оценок и изменений	23
29	В нашей компании самое оптимальное и экономичное использование энергетических ресурсов, по данному аспекту мы давно уже не делали переоценок	10

30	Наша компания использует энергетический бенчмаркинг для эффективной работы, постоянно мониторит опыт использования энергии у лидеров рынка с целью постоянного совершенствования и использования лучших технологий на рынке	21
31	В нашей компании выделены ключевые функции и эффективность их организации на постоянной основе переоценивается в сравнении с другими компаниями, особенно, если они проявляют себя лучше и успешнее	22
32	В нашей компании все отделы и вся деятельность организована удовлетворительно, мы не видим необходимости в применении сложной методологии функционального бенчмаркинга	5
33	Для бенчмаркинга и его методологии в качестве потенциальных партнеров мы рассматриваем не только российские компании, но и опыт зарубежных "коллег", ведь интересные решения могут появиться в других частях мира	13
34	Партнерами для бенчмаркинга могут и должны быть только российские компании, вряд ли зарубежные организации смогут дать что-то полезное для специфики нашей страны	25

### Приложение 3

#### Сравнительная таблица тарифных планов



<b>Условия тарифа</b>	<b>МегаФон</b>	<b>Билайн</b>	<b>МТС</b>	<b>Tele 2</b>
<b>ВСЕ ВКЛЮЧЕНО С АБОНЕНТСКОЙ ПЛАТОЙ</b>				
<b>Название тарифа</b>	Все включено XS	Всёшечка	Smart mini	Черный
Абонентская плата, руб. в месяц	170	100	150	90
Пакет минут, мин.	<b>Безлимит</b> (24 часа в сутки исходящих вызовов на МФ ДР) + 1500 минут на МегаФон России	Безлимит на Билайн дом.рег. + 100 мин/мес на др.операторы дом. рег.	Безлимит на МТС дом.рег. + 1000 минут на МТС России	Безлимит на Теле 2 дом.рег
Пакет SMS/MMS, шт.	0	-	50 SMS на номера дом. рег.	0
Интернет	1 ГБ	1 ГБ	1 ГБ	1 ГБ
SMS, руб	1,5	1	1	0,4

MMS, руб.	7	9,95	6,5	5,5
Стоимость Интернета за 1 МБ, руб.	при превышении трафика скорость снижается до 0 Кбит/с.	При потреблении более 1 МБ в любой момент подключается ТО "Хайвей 500 МБ" (3,95 руб. сутки). Для остальных 9,95	После исчерпания пакета подключается "Дополнительный интернет Smart" 500 МБ за 50 руб.	при превышении трафика скорость снижается до 64 Кбит/с.
	<b>МегаФон</b>	<b>Билайн</b>	<b>МТС</b>	<b>Tele 2</b>
<b>Название тарифа</b>	Все включено S	Всё за 200	Smart	Очень черный
Абонентская плата, руб. в месяц	250	200	250	190
Пакет минут, мин.	<b>Безлимит</b> (24 часа в сутки исходящих вызовов на МФ ДР) + 220 минут на МегаФон России и операторов домашнего региона	Безлимит на Билайн РФ + 200 минут др. операторы дом. рег.	400 минут в месяц на МТС ДР, РФ, все сети ДР + в поездках по РФ (после исчерпания пакета 0 руб. на МТС ДР и РФ)	350 минут все операторы дом.рег. и Tele2 России

Пакет SMS/MMS, шт.	220 SMS на номера дом. рег.	200 SMS на номера дом. рег.	400 SMS на номера дом. рег. (+в поездках по РФ)	350
Интернет	3 ГБ	3 ГБ	3 ГБ (+в поездках по РФ)	4 ГБ
MMS, руб.	7	9,95	6,5	5,5
Стоимость Интернета за 1 МБ, руб.	при превышении трафика скорость снижается до 0 Кбит/с.	После исчерпания пакета подключается "Автопродление скорости" 100 МБ за 20 руб.	После исчерпания пакета подключается "Дополнительный интернет Smart" 500 МБ за 50 руб.	при превышении трафика скорость снижается до 64 Кбит/с.
	<b>МегаФон</b>	<b>Билайн</b>	<b>МТС</b>	
<b>Название тарифа</b>	Все включено М	Всё за 500	Smart Nonstop	
Абонентская плата, руб. в месяц	390	500	350	

Пакет минут, мин.	Безлимит (24 часа в сутки исходящих вызовов на МФ ДР) + 380 минут на телефоны дом. рег. и на МегаФон России (+исходящие на МФ РФ в поездках по РФ)	Безлимит на Билайн РФ (+в поездках по РФ) + 700 мин в месяц др. операторы дом. рег. и по РФ (+ в поездках по РФ)	300 минут другие сети дом.рег. и МТС ДР + РФ (после исчерпания пакета МТС ДР И РФ 0 руб.) + в поездках по РФ на МТС РФ
Пакет SMS/MMS, шт.	380 SMS на номера дом. рег.	1000 SMS на номера дом. рег. (+в поездках по РФ)	300 SMS на номера дом. рег. (+в поездках по РФ)
Интернет	5 ГБ (+ в поездках по РФ)	7 ГБ (+в поездках по РФ)	10 ГБ днем, безлимит ночью
MMS, руб.	7	9,95	6,5
Стоимость Интернета за 1 МБ, руб.	при превышении трафика скорость снижается до 0 Кбит/с.	После исчерпания пакета подключается "Автопродление скорости" 100 МБ за 20 руб.	После исчерпания пакета подключается "Дополнительный интернет Smart" 1 Гб за 100 руб.

	<b>МегаФон</b>	<b>Билайн</b>	<b>МТС</b>
<b>Название тарифа</b>	Все включено L	Все за 990	Smart Top
Абонентская плата, руб. в месяц	790	990	900
Пакет минут, мин.	Безлимит (24 часа в сутки исходящих вызовов на МФ ДР) + 800 минут на другие номера России (+в поездках по РФ все входящие вызовы, исходящие на МФ РФ и др.операторы ДР)	Безлимит на Билайн РФ (+в поездках по РФ) + 1500 мин в месяц др. операторы дом. рег. (+в поездках по РФ) + 10 мин входящ.зв. в МН-роуминге	1800 минут на все сети дом.рег.и МТС РФ + дом.регион (+ в поездках по РФ звонки в дом.регион и на МТС РФ)
Пакет SMS/MMS, шт.	800 SMS на телефоны РФ (+в поездках по РФ)	1500 SMS по России (+в поездках по РФ)	1800 SMS на номера дом. рег. (+в поездках по РФ)
Интернет	8 ГБ (+в поездках по РФ)	8 ГБ (+в поездках по РФ)	7 ГБ (+в поездках по РФ)

Входящие  
звонки в  
международном  
роуминге, мин.

10 в сутки

MMS, руб.

7

9,95

6,5

Стоимость  
Интернета за 1  
МБ, руб.

при  
превышении  
трафика  
скорость  
снижается до 0  
Кбит/с.

После  
исчерпания  
пакета  
подключается  
"Автопродление  
скорости"  
100 МБ за 20  
руб.

После исчерпания  
пакета  
подключается  
"Дополнительный  
интернет Smart"  
1 Гб за 100 руб.

**МегаФон**

**Билайн**

**МТС**

**Название  
тарифа**

Все включено  
VIP

Совсем Всё

ULTRA

Абонентская  
плата, руб. в  
месяц

1990

1790

1700

Пакет минут, мин.	Безлимит (24 часа в сутки исходящих вызовов на МФ ДР) + 2500 на номера других операторов РФ (+ в поездках по РФ, входящие и исходящие вызовы на МегаФон по РФ в поездках по РФ)	Безлимит на Билайн РФ (+в поездках по РФ) + 2500 мин. на все мобильные дом рег. и все сети РФ (+в поездках по РФ) + 20 мин входящ.зв. в МН- роуминге	3500 минут на все сети дом.рег.и МТС РФ + дом.регион (+ в поездках по РФ звонки в дом.регион и на МТС РФ)
Пакет SMS/MMS, шт.	2500 SMS по России (+в поездках по РФ)	2500 SMS по России (+в поездках по РФ)	3500 SMS дом.рег. (+в поездках по РФ)
Интернет	15 ГБ (+в поездках по РФ)	10 ГБ (+в поездках по РФ)	10 ГБ (+в поездках по РФ)
Входящие звонки в международном роуминге, мин.		20 в сутки	
MMS, руб.	7	9,95	6,5

Стоимость Интернета за 1 МБ, руб.	при превышении трафика скорость снижается до 0 Кбит/с.	После исчерпания пакета подключается "Автопродление скорости" 100 МБ за 20 руб.	при превышении трафика скорость снижается до 128 Кбит/с.

#### Приложение 4.

#### Результаты проведения опроса

№ п\п	Утверждение	Мегафон Билайн МТС Теле 2			
1	В нашей компании мы выстраиваем свою работу только на основе своего опыта и своих схем, нам совершенно нет необходимости смотреть на других	1	1	5	6
2	Бенчмаркинг - это инструмент для анализа товаров и услуг компании и создания на основе полученной информации конкурентных преимуществ через модификацию продукции компании	8	7	8	7
3	Бенчмаркинг не всегда помогает компании создать конкурентные преимущества	3	4	5	6
4	Я знаком с понятием бенчмаркинга и его теоретическими основами	8	7	7	8



5	В нашей компании все отделы и вся деятельность организована удовлетворительно, мы не видим необходимости в применении сложной методологии функционального бенчмаркинга	2	3	5	6
6	Наша компания осознает необходимость периодической оценки себя со стороны потенциальных инвесторов и возможностей для них по сравнению с другими компаниями	9	10	6	5
7	В нашей компании есть знания о бенчмаркинге, но его методология практически не учитывается и не используется	3	4	4	5
8	Успешное внедрение и правильное использование бенчмаркинга гарантированно поможет/помогает нашей компании конкурировать успешнее	10	9	5	5
9	В нашей компании при анализе финансовой отчетности мы используем возможности финансового бенчмаркинга, стараемся учитывать такие же отчеты и опыт других компаний с целью оценки эффективности	5	6	4	2
10	В нашей компании самое оптимальное и экономичное использование энергетических ресурсов, по данному аспекту мы давно уже не делали переоценок	8	4	9	9
11	В процессе формирования стратегии очень важно оценивать внешнюю среду не только в нашей отрасли, угрозы, возможности и т.д., используя методологию стратегического бенчмаркинга	8	8	6	5

12	В результате использования бенчмаркинга компания функционирует эффективнее ее прибыли увеличились/увеличатся, затраты окупилась/окупятся	9	8	6	5
13	Для бенчмаркинга и его методологии в качестве потенциальных партнеров мы рассматриваем не только российские компании, но и опыт зарубежных "коллег", ведь интересные решения могут появиться в других частях мира	7	9	4	1
14	Для улучшения эффективности функционирования компании мы учимся на собственных ошибках или стараемся частично что-то перенять у других компаний, не обязательно лучших, чем мы	9	8	9	9
15	Если конкуренты компании ввели какой-то продукт, который становится очень популярным, я просто скопирую его, не особо задумываясь о каких-то теоретических аспектах и техниках	2	1	4	1
16	Использование опыта других компаний в нашей организации скорее можно описать, как хаотичное, чем систематическое, мы не используем теоретическую базу и специальные методики	1	1	4	4
17	Используя бенчмаркинг, наша компания потеряла бы/теряет уникальность и оригинальность, стала бы/становится похожей на других, ее положение ухудшилось бы/ухудшается	2	3	4	6

18	Когда идет такая жесткая конкуренция, не время думать о теории, о каких-то инструментах и технологиях, время практики, время действовать. Наша компания просто стремится давать людям то, что они любят и хотят у наших конкурентов	4	4	6	5
19	Компания активно использует бенчмаркинг, при генерации стратегии обращаясь к его типам, сути, этапам и условиям	8	6	5	4
20	Копирование успешного продукта у конкурента поможет/помогает и моей компании быть успешной и даже стать лучше, уникальнее	4	3	5	2
21	Наша компания использует энергетический бенчмаркинг для эффективной работы, постоянно мониторит опыт использования энергии у лидеров рынка с целью постоянного совершенствования и использования лучших технологий на рынке	1	3	1	1
22	В нашей компании выделены ключевые функции и эффективность их организации на постоянной основе переоценивается в сравнении с другими компаниями, особенно, если они проявляют себя лучше и успешнее	6	4	4	2
23	Наша компания является самой привлекательной и перспективной для потенциальных инвесторов и без каких-либо оценок и изменений	4	1	8	8

24	Нашей компании нет необходимости в рамках анализа внешней среды выходить за пределы ключевых рынков, самое важное — отслеживать деятельность наших конкурентов, а остальное не имеет значения	2	1	6	7
25	Партнерами для бенчмаркинга могут и должны быть только российские компании, вряд ли зарубежные организации смогут дать что-то полезное для специфики нашей страны	1	1	7	9
26	Проекты бенчмаркинга, внедренные нами, оказались/ окажутся не самыми удачными инструментами в условиях жесткой конкуренции между нами, современными компаниями сотовой связи, они практически бесполезны	2	3	6	7
27	Распределение финансовых ресурсов в нашей компании не вызывает никаких сомнений в том, что оно наиболее оптимальное и не требующее переоценки	7	6	6	7
28	Результаты использования бенчмаркинга незаметны, не сопутствуют улучшению позиций компании и созданию чего-то нового и отличающегося	2	3	5	5
29	С помощью бенчмаркинга наша компания оценивает эффективность своих бизнес-процессов и использует лучший опыт лидеров в отрасли	9	8	5	4

30	В нашей компании методология бенчмаркинга хорошо известна и активно используется, так как именно так можно получить наибольший положительный эффект для компании	7	7	4	2
31	Успешное внедрение и правильное использование бенчмаркинга гарантированно поможет/помогает нашей компании <i>функционировать</i> успешнее	9	8	5	4
32	Через сравнение наших продуктов и услуг с аналогичными в других компаниях, мы считаем возможным оценить, насколько мы конкурентоспособны	10	9	6	5
33	В нашей компании бенчмаркинг и его типы активно используются	9	7	5	3
34	Я считаю бенчмаркинг удачной технологией для создания конкурентных преимуществ в компании, для ее успешной работы	9	8	4	5