



Ульяновский государственный
технический университет

БЕНЧМАРКИНГ

Учебное пособие



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

БЕНЧМАРКИНГ

Учебное пособие

для студентов, обучающихся по направлениям
27.03.02 «Управление качеством»,
27.03.01 «Стандартизация и метрология»

Составитель И.В. Логинова

Ульяновск
УлГТУ
2021

УДК 658.5 (075.8)
ББК 65.2/4-80я 73
Б 46

Рецензенты:

Сергеев В.А. – доктор технических наук, профессор директор Ульяновского филиала федерального государственного бюджетного учреждения науки института радиотехники и электроники им. В.А.Котельникова Российской академии наук;

Федотов Л.В. – кандидат технических наук, начальник научно-исследовательского отдела федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ульяновский институт гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б.П. Бугаева»

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Бенчмаркинг : учебное пособие / сост. И.В. Логинова; Ульян. гос. Б 46 техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2021. – 156 с.

ISBN 978-5-9795-2107-7

В работе рассматриваются и анализируются типы и процессы бенчмаркинга, как основного инструмента достижения делового совершенства предприятия. Дается сравнительная оценка критериев премий по качеству. Учебное пособие ориентировано на реальный учебный процесс и предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 27.03.02 «Управление качеством», 27.03.01 «Стандартизация и метрология», изучающих дисциплину «Бенчмаркинг».

**УДК 658.5 (075.8)
ББК 65.2/4-80я 73**

ISBN 978-5-9795-2107-7

© Логинова И. В., составление, 2021
© Оформление. УлГТУ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ БЕНЧМАРКИНГА	8
1.1. Общие понятия о бенчмаркинге	8
1.2. История развития бенчмаркинга	16
1.3. Преимущества использования бенчмаркинга	19
1.4. Отличие бенчмаркинга от других методов	22
1.4.1. Всеобщее управление качеством (TQM)	22
1.4.2. Kaizen – Улучшать и улучшать	23
1.4.3. Реинжиниринг	24
1.4.4. Сравнение предприятий	26
1.4.5. Маркетинг. Сравнение конкурентов	27
Вопросы для самоконтроля	31
Практические задания	31
Тесты к разделу	32
РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА	34
2.1. Виды бенчмаркинга	34
2.2. Внутренний бенчмаркинг	41
2.3. Внешний бенчмаркинг	43
2.4. Глобальный бенчмаркинг	48
Вопросы для самоконтроля	51
Практические задания	51
Тесты к разделу	52
РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА	54
3.1. Опыт применения бенчмаркинга	54
3.1.1. Зарубежный опыт применения бенчмаркинга	54
3.1.2. Отечественный опыт бенчмаркинга	60
3.2. Этапы проведения бенчмаркинга	65
3.2.1. Рабочая группа проекта. Обучение основам бенчмаркинга	69
3.2.2. Самооценка	71
3.2.3. Изучение и документирование лучшей практики	76
3.2.4. Сбор информации	77
3.2.5. Анализ расхождений. Выработка рекомендаций	83
3.2.6. Разработка и внедрение программ изменений	87
Вопросы для самоконтроля	92
Практические задания	93
Тесты к разделу	93

РАЗДЕЛ 4. МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА	96
4.1. Описание мировых премий по качеству.....	96
4.2. Методика «20 ключей успеха в управлении» как деловая модель совершенства	105
Вопросы для самоконтроля.....	107
Практические задания	107
Тесты к разделу	108
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ	 111
 БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	 112
 ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ	 117
 ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ.....	 118
 ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	 119
 ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА.....	 127
 ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕССА БЕНЧМАРКИНГА НА ОСНОВАНИИ ОПЫТА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ КОМПАНИИ IBM.....	 130
 ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА ЗА РУБЕЖОМ НА ПРИМЕРЕ «GPT RAUPHONE SYSTEMS»	 137
 ПРИЛОЖЕНИЕ 7. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В БЕНЧМАРКИНГЕ. ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ	 145
 ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ЭТАПЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА	 155

ВВЕДЕНИЕ

Бенчмаркинг (БМ) во всем мире подталкивает организации к тому, чтобы учиться друг у друга и развивать методiku его проведения, создавая уникальные образцы передового опыта в этой области. Сегодня непрерывно растет интерес и ощущается высокая потребность в изучении опыта успешных бенчмаркинг-исследований.

Как только организации с помощью БМ осознают свое отставание от образцовых предприятий, они начинают проявлять особый интерес к поиску передового опыта, использование которого способно помочь ликвидировать причины такого отставания. Получение и анализ подобной информации обычно происходит во время детального изучения работы конкретных организаций [1].

В настоящее время БМ стал важной составной частью стратегического планирования и совершенствования деятельности организаций. Долговременная стратегия выживания требует от организаций постоянного развития и приспособления к сегодняшним и ожидаемым в будущем потребностям рынка ради сохранения конкурентоспособности и соответствия современным императивам – поставлять продукцию больше, лучшего качества, быстрее и дешевле.

Для того чтобы побуждать своих работников к энергичным действиям и повышать уровень их мотивации, организация обязана:

- 1) верить в необходимость изменений;
- 2) установить, что конкретно требуется изменить;
- 3) четко понимать, как организация должна выглядеть после внедрения изменений.

БМ способствует решению всех перечисленных задач. Выявляя отставание оцениваемой организации от конкурентов, он создает потребность в изменениях.

Помогая организации изучить, как лидеры отрасли добиваются своих высоких результатов, бенчмаркинг позволяет понять, что надо изменить. Бенчмаркинг также способствует постановке перед работниками определенных целей и выработке стратегий.

Руководство организации использует БМ для непрерывного совершенствования методов работы, повышения производительности, поставки потребителям товаров и услуг, удовлетворяющих запросы.

Растущая потребность компаний в использовании БМ частично объясняется заинтересованностью в участии в престижных конкурсах за премии по качеству, а также изучению опыта организаций, достигших успехов в собственной перестройке в кризисных ситуациях. Но главная причина растущей популярности БМ заключается все-таки в принципиальной необходимости добиваться успеха во всем, чем занимается организация.

Активному развитию бенчмаркинга способствуют мировые конкурсы в области качества: Премия Эдуарда Деминга (Япония), Национальная премия Болдриджа (США), Европейская премия качества, Японская премия качества и другие, менее известные в мире премии, которые выстроены на аналогичных принципах и методиках (в том числе и Премия Правительства РФ в области качества) [17].

Каждая из этих премий имеет определенные критерии, во многом совпадающие во всех премиях, достижение которых оценивает существующий уровень делового совершенства компании. Естественно, что премии получают те организации, которые на конкретный момент времени обошли остальные по величине или степени критериев.

Каждая из моделей (структура Премии) оценивает свою деятельность, прослеживает динамику улучшения, сравнивая свои результаты с эталоном и достижениями лидеров и конкурентов. Для достижения отдельных критериев широко используются процессы БМ.

Вместе с этим основные объекты бенчмаркинга (бизнес-процессы, оборудование, производственные процессы, продукты и услуги) не охватывают в должной мере некоторые критерии моделей делового совершенствования (например, важность персонала, взаимоотношения с партнерами, влияние организации на общество).

В Приложении 1 приведены вопросы к зачету/экзамену. Приложение 2 содержит темы докладов, приложение 3 – задания для самостоятельной работы.

Целью освоения дисциплины «Бенчмаркинг» является формирование у студентов компетенций, связанных с использованием теоретических знаний в области совершенствования деятельности организаций, и практических навыков организации проведения бенчмаркинга.

Задачами дисциплины являются:

1) изучение бенчмаркингового подхода к управлению современными организациями, основных видов бенчмаркинга;

2) формирование понимания процесса непрерывного совершенствования деятельности организации;

3) формирование умения исследовать внутреннюю и внешнюю среду организации, выявления возможностей совершенствования; выявление инноваций, возможности их применения для обеспечения конкурентоспособности;

4) формирование навыков адаптации организационно-управленческих инноваций, передовых достижений в своей или близких отраслях, к условиям организации.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ БЕНЧМАРКИНГА

1.1. Общие понятия о бенчмаркинге

Понятие «бенчмаркинг» присутствует в ряду экономических понятий сравнительно недавно. Термин «бенчмаркинг» (benchmarking) – английского происхождения и не имеет однозначного перевода на русский язык (bench – уровень, mark – отметка). Зарубежные словари трактуют термин «benchmark» как «экспертный стандарт ... предварительно определенный образец ... используемый в качестве контрольной точки ...» или «стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо».

«Бенчмарк» – это термин, употребляемый землемерами в течение сотен лет. Землемеры пользовались «бенчмарками» – исходными отметками для начала отсчета расстояний – в качестве отправных точек отсчета, положение которых было определено заранее, а затем они пользовались для определения границ участков.

В качестве эталона для оценки уровня продукта БМ использовался с начала 1900-х годов для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт [44].

Профессор Норвежского университета науки и технологии Бьерн Андерсен отмечает, что перевод английского термина «benchmarking» буквально означает «каменная скамейка», и приводит следующий пример.

«Представьте себе, что на вершине горы, хорошо всем видной, две каменные плиты установлены на ребро и слегка отодвинуты друг от друга. Сверху на них положена третья плита. Получилась каменная скамейка» [10].

Данная идея – сравнение с неким эталоном – нашла широкое применение в экономике. Б. Андерсен дает такое определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы» [3].

Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг – изучение и внедрение методов управления других, успешно работающих при

их помощи организаций, путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации [38].

В качестве эталона для оценки уровня продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х годов для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт.

Концепция БМ зародилась в конце 50-х годов, когда японские специалисты посещали компании США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. Они же впервые при этом обследовали не только продукт, но и процесс.

В Японии понятие «бенчмаркинг» соотносится со словом «*dantotsu*», означающем «усилие, беспокойство, забота лучшего (лидера) о том, чтобы стать еще лучшим» [1].

Компании США еще в 60-х годах взяли на вооружение методы исследования лучших достижений, только это в то время не называлось БМ. Так компания *IBM* обратила внимание на очень большой диапазон различий среди своих подразделений.

Для стандартизации процесса компания ввела измерения ключевых показателей для каждой производственной функции (инженерные разработки, конструирование изделий, персонал, обеспечение качества, бухгалтерский учет и т. д.).

Раз в год результаты измерения ключевых показателей пересылались в главное управление корпорации, где они анализировались и наносились на графики для сравнения работы всех подразделений.

В конце работы компания пришла к выводу, что общая себестоимость всей продукции может быть значительно снижена, если компания сможет освоить самый лучший опыт в своих филиалах, разбросанных по всему миру. В результате была проведена унификация производства на всех заводах компании. В дальнейшем такие исследования назывались «внутренним маркетингом».

Термин «бенчмаркинг» появился впервые в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа (США).

Это исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как *Pims* (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области

конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности [18].

Целенаправленное использование БМ началось в 1979 году в корпорации Хегох, которая сравнила продукцию американской компании с продукцией своего японского филиала, продававшего копировальные устройства по цене, эквивалентной себестоимости их производства в США. Этот случай послужил толчком, приведшим к созданию на Хегох первой успешной программы бенчмаркинга, нацеленной на снижение затрат в ее производственном процессе.

Первоначальная программа БМ стала столь успешной, что руководство компании ввело ее в качестве главного элемента совершенствования филиалов компании по всему миру. Поэтому компанию Хегох стали часто называть фирмой-родоначальником бенчмаркинга.

Главная заслуга компании Хегох в том, что она открыла, что бенчмаркинг можно проводить для организаций любой отрасли, занимающихся аналогичной деятельностью. В 1979 году Хегох установила, что их японский конкурент продает копировальные аппараты по цене, гораздо ниже цены их производства на технику Хегох.

Компания начала проводить бенчмаркинг технологии своего конкурента. Все находящиеся на рынке копировальные аппараты были изучены и проанализированы с точки зрения стоимости производства, дизайна и других характеристик.

В настоящее время существует множество определений понятия бенчмаркинг. Одни специалисты считают бенчмаркинг эволюционным развитием концепции конкурентоспособности, а другие говорят, что бенчмаркинг – это программа улучшения качества продукции.

В исследованиях зарубежных ученых приводится множество определений категории бенчмаркинга, раскрывающих его содержание. Наиболее раннее и известное определение высказано **Р. Кэмпом**, родоначальником классического бенчмаркинга.

По его мнению: *«БМ – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях»* [1]. Роберт Кэмп – менеджер, эксперт в сфере бенчмаркинга, специалист по

вопросам обеспечения качества отдела по работе с клиентами компании Xerox Corporation US. При его участии был организован Международный бенчмаркинг-центр. Другой автор – Г. Ватсон – относит к числу важнейших характеристик бенчмаркинга *систематическое и непрерывное измерение: оценку процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики* [9].

Ряд исследователей подчеркивают, что бенчмаркинг может использоваться не только как самостоятельный метод, но и в сочетании с другими способами, что ведет к значительному повышению результативности процесса улучшения бизнес-процессов. Ф. Лютенс, называя *бенчмаркинг методом сравнения, относит его к инструментам реинжиниринга и определяет его предназначение в сопоставлении принципов работы компании с наиболее успешными примерами из практики других организаций с целью определения изменений, которые могли бы привести к высококачественным результатам* [30].

Практика свидетельствует, что реинжиниринг приводит к улучшению основных показателей деятельности компаний в среднем на 5 – 10%, в то время как дополнение его бенчмаркингом способствует увеличению этих показателей до 50 – 70 % . Все эти определения объединяет непрерывность деятельности по сбору и внедрению наилучших практик с одной целью – быть конкурентоспособной компанией на долгие годы. Именно непрерывность процесса развития и совершенствования позволяет компании войти в историю, а не сойти на нет, не выдержав очередного изменения рыночной ситуации. В этой связи бенчмаркинг выступает как мощный инструмент, с помощью которого организация может проводить сравнительный анализ продуктов, оборудования, персонала и процессов.

Он позволяет организации осознать необходимость отрыва от старого образа действия и дает возможность понять, что только путем постоянных изменений к лучшему компания способна выжить.

С каждым годом в мире возрастает популярность бенчмаркинга. Большой потенциал бенчмаркинга в совершенствовании управления, по мнению зарубежных ученых, обусловлен тем, что, во-первых, этот метод помогает

сравнивать себя с наиболее успешными компаниями, чтобы выбрать стратегию совершенствования.

Во-вторых, он позволяет учиться на чужом опыте. В-третьих, помогает осознать потребность в изменениях, показывая, как необходимо прообразовывать процедуры, распределение работы и ресурсов.

Интересное определение бенчмаркингу дал исполнительный директор компании AlliedSignal Л. Боссиди, который под ним *понимает анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных извне*. Приведем и другое определение, данное Бенгтом Карлефом и Сванте Остблюмом: *«Бенчмаркинг – это постоянный, систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающейся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями и учреждениями, являющимися «лучшими»* [21].

W.Bruckhardt называет бенчмаркинг видом деятельности, которая связана с клиентами, технологией и культурой предпринимательства и осуществляется при планировании, с ориентацией на создание ценности и компетентность. T.R.Furey относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют [21].

Изучением проблем использования бенчмаркинга в российской экономике с началом перехода к рынку занимаются и отечественные ученые, точка зрения которых относительно сущности этого метода близка взглядам западных исследователей. Так, Е. А. Михайлова считает, что *бенчмаркинг – это непрерывный поиск новых идей и последующее использование их на практике. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкурентоспособности, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом предприятия, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего* [21].

По мнению Аренкова И. А. и Багиева Е. Г., *«бенчмаркинг – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами»*. Авторы подчеркивают, что бенчмаркинг является философией и

функцией, связанной с идентифицированием, опознанием, поиском результатов на фирмах партнеров, конкурентов и в смежных отраслях с целью использования на собственных фирмах для повышения производительности [12].

Гапоненко А. Л. и Панкрухин А. П. считают, что *«в основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования деятельности, предусматривающая непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации»*. В ходе реализации этой концепции в практику работы предприятий внедряются технологии, стандарты и методы лучших организаций-аналогов [19].

Сферой использования бенчмаркинга зарубежные и отечественные ученые определяют маркетинговую деятельность, управление качеством, технологию и культуру предпринимательства, контроль, государственное управление и др.

Важным направлением применения этого метода многие авторы признают анализ деятельности конкурентов, считая бенчмаркинг более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод и подход конкурентного анализа.

Расширяя этот подход, Г. Рейтер высказывает мнение, что *«данная технология стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов»*.

Ученый считает, что этот метод применим для:

а) оценки и сравнения «лучших в классе» конкурентов по отношению к ключевым факторам успеха в данной отрасли, а также за ее пределами (перенос опыта других отраслей);

б) определения, как лучшие в классе достигают своих показателей;

в) использования этих данных как основы определения целей, стратегий вашей компании и методов внедрения [41].

Фактически бенчмаркинг можно интерпретировать как альтернативный метод стратегического планирования не от достигнутого, а по показателям конкурентов.

В современном экономическом словаре приводится такое определение: *«Бенчмаркинг – это метод использования чужого опыта, передовых*

достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности». [21].

В различных определениях бенчмаркинга можно выделить ряд ключевых слов, таких как *систематический, непрерывный, измерения, конкуренты, процессы, практики, интеграция, анализ, координация, объединение со стратегическими и оперативными планами* и т. д.

Слова *систематический и непрерывный* подчеркивают жизненную философию любой организации, если она хочет выжить и успешно функционировать в долгосрочном периоде.

Слово *измерение* адресуется к необходимости использовать индикаторы и метрики, позволяющие оценить качество исполнения, затраты, продолжительность процесса.

Таким образом, можно выделить две основные составляющие метода бенчмаркинга:

1. Оценка своей деятельности и сравнение полученных показателей с показателями других организаций: конкурентами и организациями-лидерами.

2. Изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Конечно, сравнение результатов деятельности компании с результатами основных конкурентов – функция не новая.

Сбор информации о деятельности конкурентов – функция оперативного маркетинга.

Однако БМ – более эффективный метод, чем просто сбор информации. Этот инструмент позволяет выявить возможности самосовершенствования и стимулировать непрерывность данного процесса в целях повышения конкурентоспособности компании [21].

Большинство организаций сталкивается с необходимостью улучшения таких показателей, как прибыль, доля на рынке и удовлетворение потребителей.

Хотя это и важные показатели, стимулирующие деловую активность, они являются результирующими и не отражают истинную причину проблемы.

Как правило, менеджеры реагируют на негативные тенденции в динамике этих главных показателей проведением корректирующих действий, целью которых является стабилизация структуры организации.

Существует 10 ступеней успеха к тому, чтобы организация стала лучшей из лучших (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Лестница успеха

Конечно, для каждого объекта бенчмаркинга существует только одна организация, которую можно определить как «лучшую из лучших» (шаг 10). Большинство организаций могут считать себя преуспевающими если они достигли ступени 6 или 7. Несколько организаций могут достигнуть ступени 8 или 9, и только одна, самая лучшая организация может достигнуть ступени 10. Процесс бенчмаркинга как раз и разрабатывается для того, чтобы помочь организациям подниматься по этой «лестнице успеха» [44].

1.2. История развития бенчмаркинга

Бенчмаркинг считается одним из самых молодых инструментов совершенствования деятельности организации, который существует в своем сегодняшнем виде, начиная с 80-х годов XX века.

Развитие бенчмаркинга можно разбить на три больших этапа (рис. 1.2):

1. Начальное применение основной идеи бенчмаркинга;
2. Первое использование термина в других дисциплинах;
3. Современное развитие этого понятия в области менеджмента.

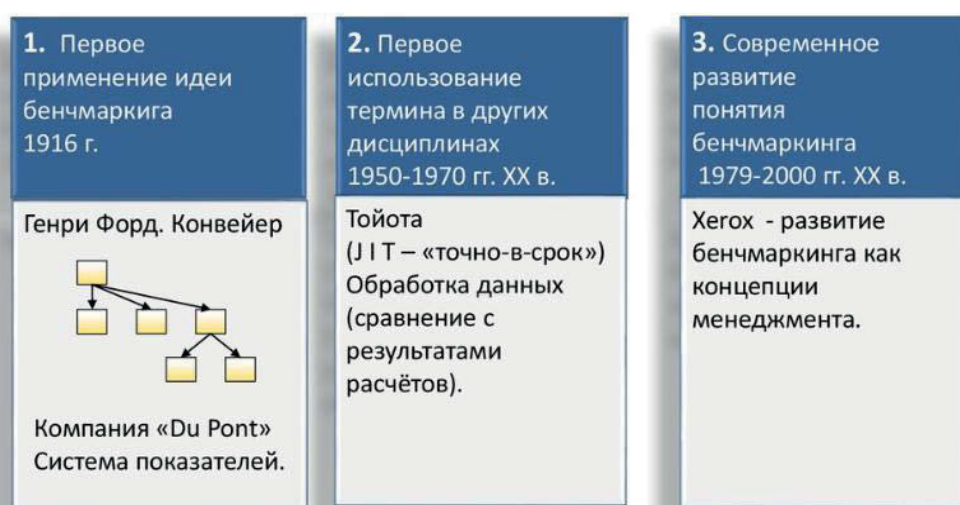


Рис.1.2. Этапы развития БМ

Развитие БМ, начиная с 1979 года, приведено на рисунке 1.3.

Внедрение первых конвейеров в автомобильной промышленности в 1916 году явилось результатом посещения Генри Фордом крупной скотобойни в Чикаго. Свиньи висели на крюках, а подвесной транспортер перемещал их от одного рабочего к другому.

Этот метод вдохновил Генри Форда, и он перенес его в автомобильную промышленность, создав конвейер. Такой подход полностью соответствует классическому методу бенчмаркинга.

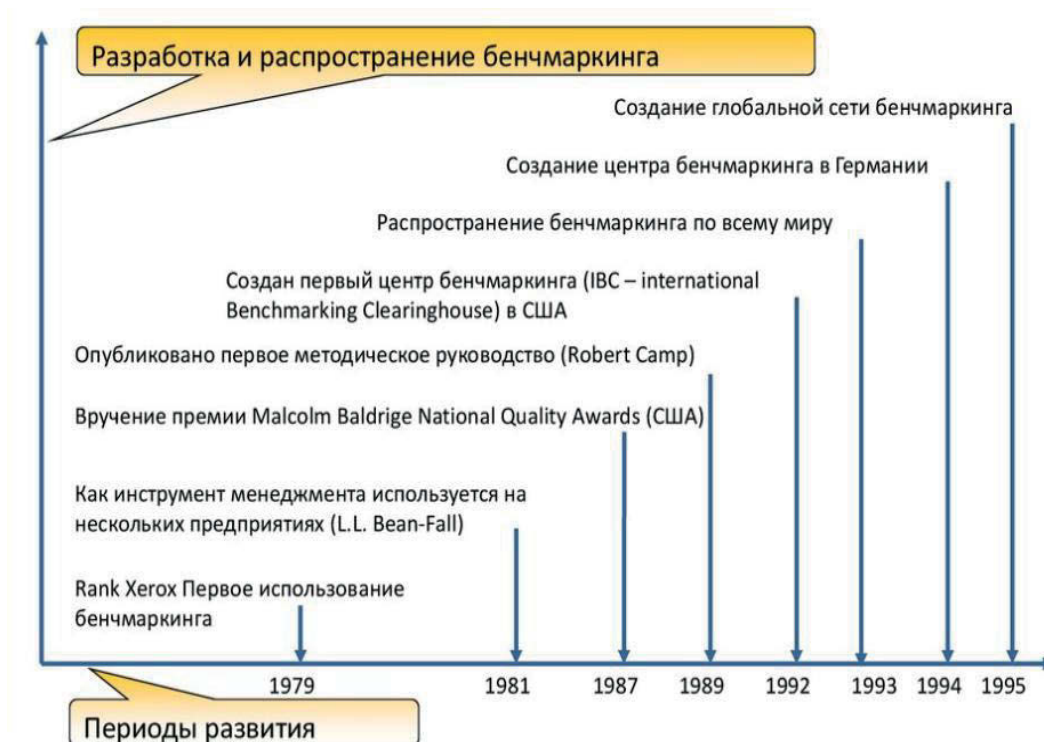


Рис. 1.3. Развитие БМ

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Первое поколение (первая половина 70-х годов) – бенчмаркинг показателей продукции. Этот БМ интерпретировался как реинжиниринг в связи с тем, что внедрение новых заимствованных конструкций напоминало процесс реинжиниринга. Производилась закупка конкурирующих продуктов для сравнения их с аналогичной по назначению продукцией своей компании. Бенчмаркинг сосредотачивался на таких показателях продукции, как цена и качество, технические характеристики товаров и услуг, скорость, надежность и т. д. Основными методами бенчмаркинга показателей продукции были: изучение конструктивных особенностей изделия, прямое сопоставление параметров, анализ эксплуатационных данных.

Второе поколение (со второй половины 70-х годов и далее) – бенчмаркинг процессов. В литературе это поколение часто называют БМ конкурентоспособности в своей отрасли деятельности. Сравнительному анализу подвергались уже производственные процессы, бизнес-процессы (деловые), оборудование, системы управления, процессы работы с претензиями потребителей, прохождение счетов, оформление и выполнение заказов, подбор

и расстановка кадров. Вся сила данного вида БМ – в его способности влиять на базовые характеристики деятельности компании.

Усовершенствование основных производственных процессов немедленно проявляется в повышении показателей ее работы. Улучшение работы связано с повышением производительности, снижением себестоимости или возрастанием объемов продаж продукции, что зачастую дает быстрый эффект в виде увеличения финансовых характеристик деятельности компании.

Третье поколение (восемидесятые годы) – функциональный БМ, сравнительный анализ конкурентов в других отраслях деятельности. Приоритетное значение отдавалось тестированию процессов. Это связано с тем, что легче было подыскать аналогичные процессы, но труднее – объекты. В то же время множество отраслей предлагало большую номенклатуру процессов, что приводило не только к заимствованию новых процессов, но и знакомству с новыми принципами их функционирования. Одновременно стали обращать внимание на тестирование вспомогательных процессов, обслуживающие основные производственные или деловые процессы.

Четвертое поколение (девяностые годы) – стратегический БМ, тестирование успешных стратегий конкурентов, как важного долгосрочного конкурентного преимущества. При этом в центре внимания были следующие вопросы:

- 1) Какая организация находится на вершине конкуренции?
- 2) Почему своя организация не является лучшей?
- 3) Что должно быть изменено в организации, чтобы она стала лучшей?
- 4) Как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшей?

Стратегический БМ редко ограничивается рамками определенной отрасли. Как правило, он рассматривает несколько отраслей в поисках наиболее удачных корпоративных стратегий, позволяющих самым эффективным компаниям процветать в своих сегментах рынка.

Пятое поколение бенчмаркинга (настоящее время) – глобальный БМ, при котором на первый план вышел партнерский БМ, когда конкуренты поняли, что удержаться в рынке легче, когда объединяешься с другими организациями-конкурентами против остальных [21].

1.3. Преимущества использования бенчмаркинга

Основной идеей бенчмаркинга является использование уже существующих решений для устранения своих собственных проблем. Исходным пунктом для поиска подходящих решений является поиск схожести между своим предприятием и предприятием более успешным.

Бенчмаркинг только тогда может принести положительный эффект, если будут найдены лучшие альтернативы собственному подходу к проблемам. Чем выше потенциал обучения, тем успешнее может быть эффект от бенчмаркинга (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Эффект от использования бенчмаркинга

Прямой эффект	Косвенный эффект
БМ анализирует деятельность предприятий	БМ дает представление о бизнес-процессах на собственном предприятии
БМ сравнивает как подразделения собственного предприятия между собой, так и предприятия друг с другом	БМ устанавливает предпринимательские цели
БМ определяет лучшие достижения	БМ проверяет предпринимательские стратегии
БМ определяет недостатки в производственной деятельности	БМ повышает конкурентоспособность
БМ оценивает альтернативные решения	БМ инициирует процесс постоянных улучшений

Выделяют следующие *основные задачи*, которые решаются в процессе проведения эталонного сопоставления:

- 1) Определить, насколько свое предприятие преуспевает в сравнении с другими;
- 2) Определить, насколько преуспевающим хочется видеть свое предприятие;
- 3) Определение предприятий, которые преуспевают лучше всех;
- 4) Изучение опыта преуспевающих предприятий;
- 5) Поиск возможности использования опыта преуспевающих предприятий на своем;
- 6) Определение подходов к организации функционирования предприятия, позволяющих добиться лучших результатов по сравнению с другими.

Задачей бенчмаркинга является поиск новых идей и импульсов для достижения поставленных целей.

Цель заключается в сравнение показателей своего предприятия с показателями конкурентов и лучших организаций, изучение и применение успешного опыта других организаций у себя на предприятии.

К базовым **принципам реализации бенчмаркинга** относятся следующие:

- *лидирующая роль руководства* – для успешного проведения бенчмаркингового проекта необходимо понимание и поддержка руководства;

- *вовлечение сотрудников* – для успешной реализации любых нововведений, тем более новых методов управления, крайне важную роль играет характер воззрений персонала – его ориентация на развитие, отношение к переменам, готовность к риску. Необходимо придавать большое значение профессиональному развитию кадров и обучению, тем более, когда дело касается использования современных инструментов управления;

- *системный подход* к управлению предполагает понимание деятельности организации как системы взаимосвязанных процессов. Ориентация на системные улучшения должна доминировать среди решаемых в организации задач, что позволяет не скатываться на уровень эпизодических мероприятий локального характера;

- *процессно-ориентированный подход* – применение современных средств управления становится наиболее эффективным, если опираться на процессный подход к организации деятельности предприятия;

- *принятие решений, основанных на фактах и данных* – создает условия нахождения взвешенных, продуманных решений и планомерного внедрения изменений в рамках программ бенчмаркинга;

- *ориентация на потребителя* – повышение конкурентоспособности продукции и оказываемых услуг напрямую затрагивает интересы потребителей, готовых платить в новых условиях только за качество предоставляемой продукции и услуг.

Поэтому понимание текущих и предвидение будущих потребностей потребителей и соблюдение их требований – ключевой принцип бенчмаркинга;

- *постоянное улучшение* – деятельности организации должно являться неотъемлемой частью стратегического развития. Только в этом случае

управленческие усовершенствования принесут ощутимые положительные результаты, создадут основу для их устойчивости.

В том случае, когда бенчмаркинг проведен правильно, он может дать компании много преимуществ. Критериями успешного проведения бенчмаркинга являются правильно подобранная команда, глубокая детализация процессов, заинтересованность руководства в результатах, интеграция результатов бенчмаркинга со стратегическими планами развития.

Во время выполнения работ команда бенчмаркинга имеет возможность посмотреть на свою организацию со стороны. Это позволяет выйти за рамки ежедневной деятельности и существующие ограничения и найти новые идеи по улучшению работы. За счет применения бенчмаркинга можно избежать многих ошибок, а также повысить прибыль организации за относительно короткое время.

Бенчмаркинг обеспечивает следующие *преимущества*:

- определяет негативное расхождение между качеством работы организации (или ее подразделения) и качеством работы в других организациях, вызывая стремление к изменению;
- обосновывает цели внешними соображениями и известными стандартами качества;
- включает самые лучшие методы работы в практику своей организации;
- ставит реальные задачи;
- ведет к быстрому внедрению новых подходов при меньшем риске;
- фокусирует организационные усилия на внешних клиентах и потребителях;
- развивает эффективные системы оценочных показателей;
- повышает творческий дух отдельных лиц и групп;
- дает больше вариантов выбора при решении каждой проблемы;
- приводит к решительным улучшениям;
- сводит вместе стратегический план и усилия организации, направленные на ее совершенствование;
- разрушает установки на поражение и безнадежность;
- выявляет силы, которыми располагает организация, а также слабости, которые должны быть преодолены;

- является мощным стимулом, помогающим организации соревноваться за получение премий по качеству;
- дает высокий доход на вложения;
- помогает организации стать самой лучшей;
- устанавливает ценные профессиональные контакты;
- показывает последствия решения о будущем состоянии до его осуществления;
- обеспечивает составление более реалистичных планов осуществления решения о будущем состоянии;
- создает высокую степень доверия между различными функциями и индивидами внутри организации.

1.4. Отличие бенчмаркинга от других методов

Бенчмаркинг, в отличие от традиционных исследований рынка, позволяет ответить не только на вопрос «что следует улучшить?», но и, в первую очередь, «как это сделать?». Бенчмаркинговые исследования влияют на корпоративную культуру, постепенно внедряя идеи отличия, совершенства, превосходства, поиска все новых знаний. Бенчмаркинг также является эффективным средством параллельного повышения квалификации сотрудников, обслуживающих один общий хозяйственный процесс [42].

Рассмотрим отличие бенчмаркинга от других методов.

1.4.1. Всеобщее управление качеством (TQM)

Основная идея всеобщего управления качеством заключается в ориентации предприятия на целевой показатель «качество». Главными элементами концепции являются ориентация на клиента, процессы и сотрудников, а также профилактика отклонений от целевых показателей и постоянно проводимые улучшения.

Для реализации этой концепции на практике должны быть созданы организационные, кадровые и технические рамочные условия.

Организационные рамочные условия обеспечивают однозначное разграничение процессов и элементов процессов, что создает основу для

успешного проведения анализа, организации, управления и улучшения процессов в производственной и управленческой сфере.

Проблемы сопряжения устраняются с помощью точного определения требований и однозначного распределения зон ответственности.

Ответственность за качество означает, что благодаря внедрению концепции самоконтроля, как для руководства предприятия, так и для сотрудников, поддерживается наивысшее качество в зоне их ответственности.

Сопровождать организационные рамочные условия должны кадровые мероприятия, чтобы воздействовать на изменение установок и поведение сотрудников. Основной составляющей здесь является предоставление полной информации и квалификация сотрудников.

Бенчмаркинг является важным элементом концепции всеобщего управления качеством и предлагает возможность сравнения с предприятиями, которые являются образцовыми с точки зрения обеспечения качества. Бенчмаркинг дает импульс для улучшения качества на собственном предприятии. При самооценке, проводимой в соответствии с положениями Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management – EFQM), предполагается наличие «объективного взгляда по сторонам», чтобы обеспечить минимально 25% пунктов по каждому оценочному критерию.

1.4.2. Kaizen – Улучшать и улучшать

Kaizen означает постоянное улучшение статус-кво, благодаря равному участию в этом процессе как руководства, так и простых сотрудников предприятия. Философия этой концепции исходит из того, что наш способ жизни, будь это производственная, социальная или бытовая сфера, требует постоянных улучшений. Лозунг Kaizen: ни дня без улучшений на предприятии. В Японии основное правило менеджмента – соблюдение и улучшение стандартов. Реализуя концепцию Kaizen, менеджмент должен определить предпринимательскую политику и правила, а также позаботиться о соблюдении установленных стандартов. Таким образом, для большинства японских менеджеров процессы соблюдения и улучшения стандартов неразрывно связаны между собой.

Концепция Kaizen означает улучшение маленькими шажками в ходе ежедневных усилий. Инновации же, наоборот, предполагают существенное улучшение в результате крупных инвестиций в новые технологии или оборудование. Концепция Kaizen включает в процесс достижения прогресса каждого сотрудника предприятия. Таким образом, каждый отдельный сотрудник в зависимости от объема ответственности получает свое определенное место в иерархии и постоянно участвует в процессе внесения улучшений. Предпосылкой для реализации концепции Kaizen является распознавание необходимости внесения улучшений, которое в свою очередь начинается с распознавания проблемы.

Поэтому концепция Kaizen является также концепцией решения проблем. С каждой решенной проблемой достигается улучшение. Чтобы сохранить достигнутый уровень, улучшения должны быть стандартизированы. Концепция Kaizen стимулирует процессно-ориентированное мышление, потому что в соответствии с этой концепцией улучшать следует процессы, а потом ждать результатов. Реализация этой концепции в значительной степени зависит от усилий сотрудников. Концепция Kaizen сильно контрастирует с мышлением большинства западных менеджеров, ориентированных на результат.

Поскольку сущность концепции Kaizen заключается в изменениях, проводимых «мелкими шажками», то в бенчмаркинге они проявляются скачкообразно.

1.4.3. Реинжиниринг

Реинжиниринг понимается как радикальное изменение организации предпринимательских процессов и процессов, происходящих на предприятии. Термины «предпринимательский процесс» или процесс «на предприятии» понимаются известными авторами книги «Реинжиниринг корпорации» М. Хаммером и Дж. Чампи как объединение видов деятельности, для которого необходимо привлечение одного или нескольких различных производственных факторов, и которое создает в конечном итоге для клиентов стоимость. Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-

процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов, готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность.

Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать полноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов. Как уже упоминалось выше, с помощью реинжиниринга можно добиться больших успехов. Однако такой радикальный подход таит в себе много опасностей и рисков:

1. Не учитываются все приобретенные ранее знания.
2. Отвергаются все процессы, ранее хорошо функционировавшие.
3. Из-за реорганизации всего предпринимательского процесса приходится заново работать над достижением прежней позиции в конкурентной борьбе.
4. Скорее всего, сотрудники не разделяют философию «новой ориентации», так как изначально не были привлечены к процессу реинжиниринга.

Очевидно, что необходимо искать пути снижения рисков и более полного раскрытия потенциала реинжиниринга. Инициатором процесса реинжиниринга может быть внутреннее или внешнее сравнение, бенчмаркинг с наиболее успешными подразделениями предприятия или другими успешными предприятиями внутри или вне отрасли. Бенчмаркинг может «подталкивать» проведение реинжиниринга.

1.4.4. Сравнение предприятий

Такой метод, как сравнение предприятий, используется уже давно. Еще в начале промышленной революции во Франции было принято сравнивать мануфактуры. В таблице 1.2 сравниваются оба метода – сравнение предприятий и бенчмаркинг.

Таблица 1.2

Сравнение методов «сравнение предприятий» и «бенчмаркинг»

Методы /Критерии	Сравнение предприятий	Бенчмаркинг
Включение в стратегию предприятия	Не обязательно, скорее не включается	Составная часть процесса стратегического планирования
Горизонт рассмотрения. Преобладает горизонт «рынок-продукт»	Единое рассмотрение процессов и среды, окружающей предприятие	Горизонт рассмотрения. Преобладает горизонт «рынок»
Объекты исследования	Конкуренты	Межотраслевое рассмотрение процессов
Источники информации	Вторичные источники информации	Первичные и вторичные источники информации
Степень детализации информации	Недостаточно детализированная информация	Благодаря прямому обмену информации становится известна вся подоплека
Область применения	Бухгалтерия, балансы, техническое оснащение	Во всех областях
Направление	Позиционирование на рынке	Позиционирование объекта исследования и выявление мероприятий по улучшению
Объект рассмотрения	На переднем плане – рассмотрение процессов	В основном пристальное внимание к показателям
Подход к рассмотрению	Отсутствует системное сравнение	Системный подход

Сравнение предприятий происходит в основном в области экономики предприятия или в технической сфере. Метод сравнения предприятий рассматривает данные из финансовых отчетов конкурентов или предприятий «своей» отрасли.

Для сравнения технической стороны привлекаются предприятия из других отраслей, но имеющие примерно такое же техническое оснащение.

Как видно, межотраслевой характер сравнения технической стороны используется уже несколько веков. Однако тогда не было системного подхода к выбору предприятий для сравнения, а передовые знания были результатом случайных, интуитивных догадок.

1.4.5. Маркетинг. Сравнение конкурентов

Сравнение конкурентов – инструмент маркетинга. Он служит целям идентификации потенциально сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

В рамках этого анализа сравниваются результаты экономической деятельности нескольких предприятий с целью получения информации или подготовки к принятию решения и контролю его проведения.

Обмениваются данными из финансовых отчетов и других документов, чтобы получить информацию для собственной управленческой деятельности.

Для того чтобы добиться высокой степени информативности результатов сравнения конкурентов, необходимо иметь следующие предпосылки.

Сравнимость структур предприятий с точки зрения принадлежности к отрасли, размера и юридической формы предприятия, ассортиментной структуры и условий места расположения.

Единый подход к финансовой отчетности, единые условия образования издержек, использование одинаковых инструкций по оценке торгового и налогового баланса, учет калькуляционных издержек, таких, например, как заработная плата предпринимателя, проценты на собственный капитал, арендная плата, включаемая в калькуляцию.

Такой подход необходим, чтобы сбалансировать отличия предприятий по правовым формам, по уровню капитализации и по формам собственности.

Наличие научной базы для сравнения при одновременной практической направленности и использовании принятой в отрасли системы показателей. Если эти предпосылки есть, то сравнение двух предприятий имеет смысл. Можно также сравнить несколько предприятий.

Концентрация на специфических для предприятия показателях скрывает множество источников ошибок и опасностей. Для многих процессов на

предприятию не существует показателей, которые отражают фактическое состояние. Так, например, удовлетворенность клиентов или технические ноу-хау не могут быть представлены в цифровом значении.

В сравнении с бенчмаркингом метод сравнения конкурентов представляет плановые величины отдельных показателей, но не отражает процессы, с помощью которых эти показатели достигаются (таблица 1.3). Самым большим недостатком метода сравнения конкурентов по сравнению с бенчмаркингом является ориентация на рынок и продукт. А это не позволяет взглянуть на проблему глубже и шире.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

В таблице 1.4 представлены сводные данные, характеризующие значение бенчмаркинга в процессе стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Бенчмаркинг приводит к существенному изменению процедуры принятия решения в маркетинге. Традиционно маркетинговые решения принимались на основе результатов маркетинговых исследований и интуиции менеджеров в отношении комплекса маркетинга. На основе этого разрабатывалась маркетинговая стратегия фирмы. Современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее устойчивого положения подобных действий становится недостаточно. Необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга. Процесс маркетингового планирования, устанавливающий стратегические направления развития бизнеса, является важнейшей сферой, для которой бенчмаркинг имеет решающее значение. Цели и руководящие принципы, зависящие от миссии предприятия, во многом определяются результатами бенчмаркинга.

Таблица 1.3

Сравнение методов «сравнение конкурентов» и «бенчмаркинг»

Методы / критерии	Сравнение конкурентов	Бенчмаркинг
Включение в стратегию предприятия	Составная часть процесса стратегического планирования	Составная часть процесса стратегического планирования
Горизонт рассмотрения	Преобладает горизонт «рынок-продукт»	Единое рассмотрение процессов и среды, окружающей предприятие
Объекты исследования	Конкуренты	Межотраслевое рассмотрение процессов
Источники информации	Вторичные источники информации	Первичные и вторичные источники информации
Степень детализации информации	Недостаточно детализированная информация	Благодаря прямому обмену информации, быстрее выявляются проблемы
Подход к рассмотрению	Отсутствуют структурированные методики	Системный подход на многих этапах
Потенциал улучшения	От удовлетворительного до среднего, так как в основном происходит обмен показателями и посещение конкурентов	Высокий, особенно благодаря межотраслевому подходу к рассмотрению процессов
Интеграция сотрудников	Степень интеграции от низкой до средней	Степень интеграции высокая, в том числе во время проведения анализа процессов и посещения предприятия, с которым происходит сравнение; из этого следует и высокая заинтересованность сотрудников при реализации проекта
Область применения	Маркетинг	Во всех областях
Аспект позиционирования	Позиционирование на рынке	Позиционирование объекта исследования и разработка мер (план мероприятий) по улучшению

Применение бенчмаркинга в процессе стратегического маркетингового планирования обеспечивает, что требования, предъявляемые внешней средой и покупателями, рассматриваются на основе релевантных данных.

В процессе разработки маркетинговых стратегий важен взгляд со стороны, так как он устанавливает стратегическое направление развития и содействует распределению ограниченных ресурсов.

Таблица 1.4

Сравнительная характеристика значения бенчмаркинга в процессе проведения стратегически ориентированных маркетинговых исследований

Характеристики процесса исследования	Значение бенчмаркинга в стратегически ориентированных маркетинговых исследованиях		
	Исследования рынка	Анализ конкурентов	Бенчмаркинг
Общая цель	Анализ рынков, рыночных сегментов или признание товаров	Анализ стратегий конкурентов	Анализ того, что, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие предприятия
Предмет изучения	Потребности покупателей	Стратегии конкурентов	Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей
Объект изучения	Товары и услуги	Рынки и товары	Методы ведения дел, а также товары
Основные ограничения	Степень удовлетворенности покупателей	Деятельность на рынке	Не ограничен
Значение для принятия решения	Незначительное	Некоторое	Очень большое
Основные источники информации	Покупатели	Отраслевые эксперты и аналитики	Лидирующие предприятия отрасли, а также конкуренты

Знания о методах работы лучших фирм и потребностях покупателей, полученные в процессе бенчмаркинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. В процессе подобных преобразований менеджер должен изучить и проанализировать, насколько его предприятие адаптировано к требованиям рынка, как и за счет чего можно улучшить его деятельность, что для этого необходимо сделать. То есть изначальной проблемой является преобразование деятельности внутри предприятия в соответствии с требованиями рынка.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой бенчмаркинг?
2. Раскройте процесс эволюции бенчмаркинга.
3. Как переводится слово «бенчмаркинг»?
4. Когда впервые появился термин «бенчмаркинг»?
5. Когда началось целенаправленное использование БМ?
6. Приведите определение, сформулированное Р. Кэмпом.
7. Какие две основные составляющие метода бенчмаркинга можно выделить?
8. Раскройте суть «лестницы успеха».
9. В чем отличие бенчмаркинга от других методов: реинжиниринг, сравнение конкурентов, маркетинг и др.

Практические задания

1. Найдите и проанализируйте существующие определения бенчмаркинга. Заполните таблицу 1.5.

Таблица 1.5

Сводная таблица определений бенчмаркинга

Автор	Определение
Л. Боссиди	Бенчмаркинг следует воспринимать как анализ
Р.Кэмп	...
..	...

2. Сформулируйте собственное определение БМ, исходя из проведенного анализа.
3. Сравните различные методы (реинжиниринг, сравнение конкурентов, маркетинг) с бенчмаркингом и сформулируйте вывод.
4. Сравните бенчмаркинг с промышленным шпионажем и конкурентной разведкой, сформулируйте вывод.

Тесты к разделу

1) Кому принадлежит наиболее раннее и известное определение «Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях»

- А. Ватсон
- Б. Лютенс
- В. Кэмп
- Г. Боссиди

2) В какой стране впервые появился термин «бенчмаркинг»?

- А. Россия
- Б. США
- В. Япония
- Г. Китай

3) В каком году впервые применили термин «бенчмаркинг»?

- А. 1972
- Б. 2000
- В. 1654
- Г. 1890

4) В какой корпорации в 1979 г. началось целенаправленное использование бенчмаркинга?

- А. Xerox
- Б. Microsoft
- В. Kodak
- Г. Motorola

5) Кто считается родоначальником бенчмаркинга?

- А. Ватсон
- Б. Лютенс
- В. Кэмп
- Г. Боссиди

6) Возможно ли использование бенчмаркинга в любой отрасли, во всех сферах деятельности – в маркетинге, логистике, управлении персоналом и т. д.?

- А. Возможно
- Б. Невозможно

7) Можно ли утверждать, что бенчмаркинг и промышленный шпионаж это одно и то же?

- А. Да
- Б. Нет

8) Бенчмаркинг может применяться к процессу любого уровня, как основному, так и вспомогательному?

- А. Верно
- Б. Неверно

9) Установите соответствие в этапах развития бенчмаркинга:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Первая половина 70-х г. | а) стратегия бенчмаркинга |
| 2. Вторая половина 70-х г. | б) глобальный бенчмаркинг |
| 3. 80-е г. | в) реинжиниринг бенчмаркинга |
| 4. 90-е г. | г) конкурентный бенчмаркинг |
| 5. Наст. время | д) функции бенчмаркинга |

10) Выберите основные причины неудачных бенчмаркинг-проектов:

- А. Плохое планирование
- Б. Отсутствие поддержки руководства организации
- В. Неучастие в проекте «владельца процесса» и людей, максимально вовлеченных в процесс
- Г. Недостаточная квалификация в сфере бенчмаркинга
- Д. Все перечисленное

11) К принципам реализации бенчмаркинга относится:

- А. Лидирующая роль руководства
- Б. Вовлечение сотрудников
- В. Системный подход
- Г. Процессно-ориентированный подход
- Д. Принятие решений, основанных на фактах и данных
- Е. Ориентация на потребителя
- Ж. Все перечисленное

12) Соотнесите эффекты от использования бенчмаркинга

А. Прямой эффект	1. БМ анализирует деятельность предприятий 2. БМ сравнивает как подразделения собственного предприятия между собой, так и предприятия друг с другом
Б. Косвенный эффект	3. БМ определяет лучшие достижения 4. БМ определяет недостатки в производственной деятельности 5. БМ оценивает альтернативные решения 6. БМ дает представление о бизнес-процессах на предприятии 7. БМ устанавливает предпринимательские цели 8. БМ проверяет предпринимательские стратегии 9. БМ повышает конкурентоспособность 10. БМ инициирует процесс постоянных улучшений

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ БЕНЧМАРКИНГА

2.1. Виды бенчмаркинга

В зависимости от целей исследования конкурента или задач, поставленных перед руководством организации, применяются разные виды (типы) бенчмаркинга.

Х. Харрингтон считает, что существуют пять типов бенчмаркинга:

1. Внутренний
2. Внешний конкурентный
3. Внешний внутриотраслевой
4. Внешний межотраслевой
5. Комбинированный (межотраслевой и внешний).

В то же время М. Михайлова предлагает свою классификацию бенчмаркинга (рис. 2.1) [31]:

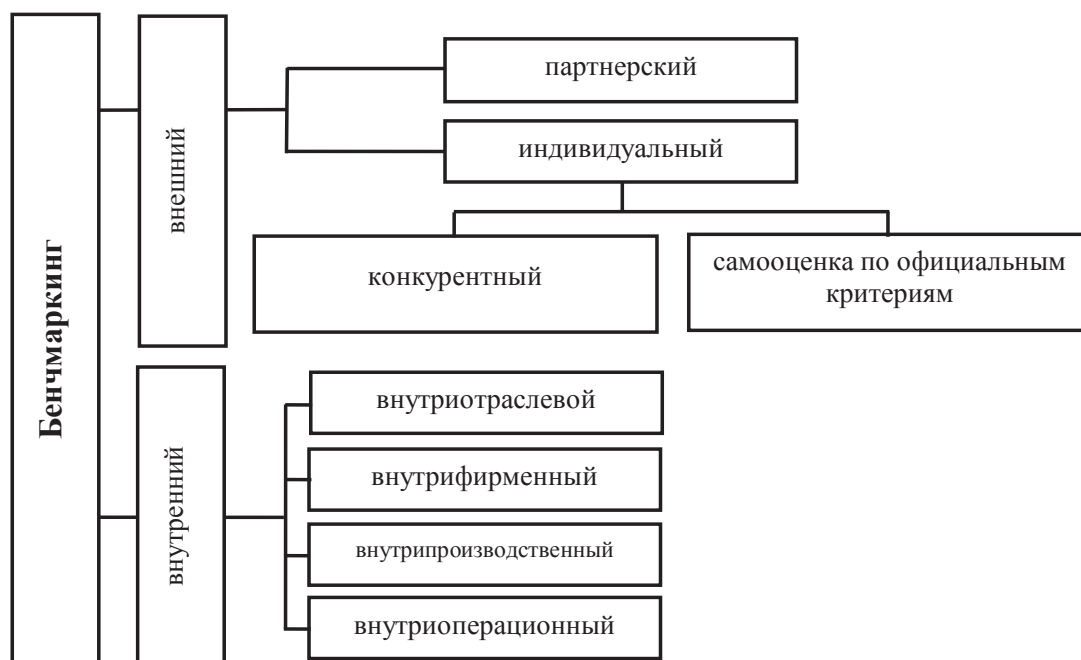


Рис. 2.1. Классификация бенчмаркинга

В работе *З. С. Димитриадиса* предлагается использовать различные виды бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение или что сравнивается (рис. 2.2):

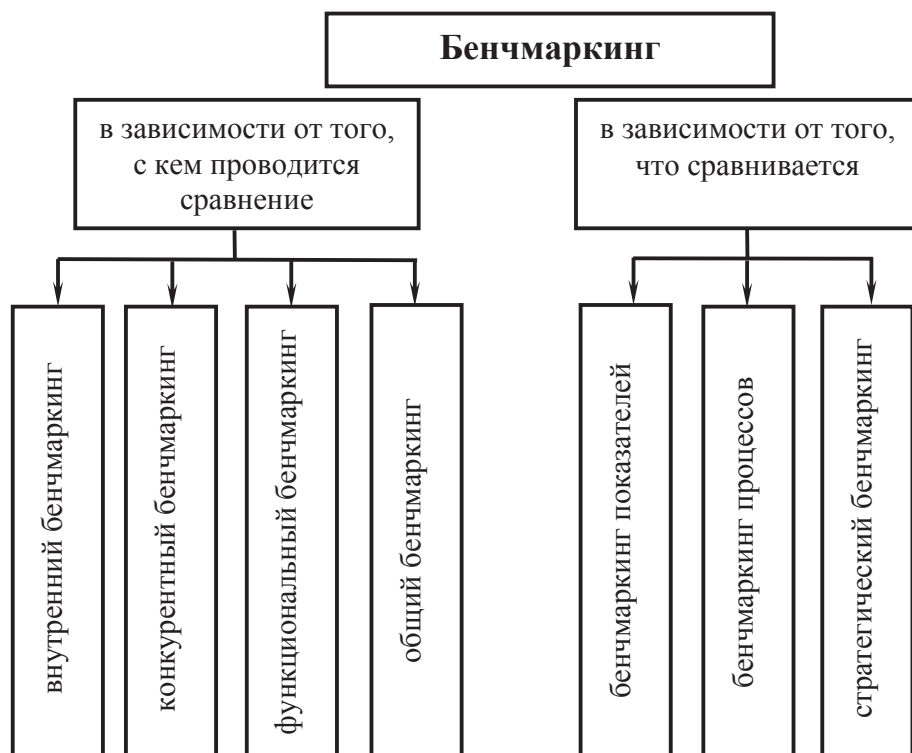


Рис. 2.2. Виды бенчмаркинга [36]

Я.Ш. Евдокимова выделяет *четыре* основных видов бенчмаркинга:

1. Внутренний
2. Конкурентный
3. Функциональный или отраслевой
4. Эталонный

По источнику исходных данных Грегори Х. Ватсон различает 6 видов бенчмаркинга (таблица 2.1)

1. Конкурентный
2. Функциональный
3. Внутренний
4. Общий
5. Стратегический
6. Операционный.

Различные термины используются для определения путей применения бенчмаркинга.

И первое слово в каждом из этих определений связано либо с типом партнера, либо с целью бенчмаркинга.

Классификация бенчмаркинга

По источнику данных и целям проведения	Конкурентный БМ	Функциональный БМ	Внутренний БМ	Общий БМ
Стратегический БМ	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или определенном рынке	Эталонное сравнение с признанными в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Проводимое предприятием сопоставление работы своих подразделений с целью выявления возможности их совместного сотрудничества	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли
Операционный БМ	Сопоставление производственных процессов прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта	Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	Проводимое предприятием исследование работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности.	Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса

Операционный бенчмаркинг направлен на более детальное изучение отдельных функциональных областей деятельности эталона (организация мониторинга стратегического планирования, выбор «полюсов роста», формирование региональных кластеров и т. п.) для достижения конкурентных преимуществ.

Объектом сравнения при проведении *общего (функционального)* бенчмаркинга являются фирмы, не относящиеся к сфере деятельности заинтересованной организации, но имеющие полезный опыт в области организации рекламы, внедрения проектов, информационных технологий,

работы с персоналом, организации управления и планирования и других функций, не зависящих от отраслевой принадлежности.

Примером функционального бенчмаркинга может являться деятельность компании «Нижфарм». Объектом сравнения с эталонным предприятием, в роли которого выступала компания «Вимм Билль Данн», была выкладка товара в аптеках.

Проведя исследование, выяснилось, что продукты «Вимм Билль Данн» всегда стоят на лучших местах. Проанализировав их деятельность, руководство компании «Нижфарм» изменило подходы к мерчендайзингу и пришло к выводу, что самое лучшее место в аптеке для лекарств находится справа от окошка кассы.

В зависимости от масштаба сравнения можно выделить внешний и внутренний бенчмаркинг. Изучение лучшего опыта деятельности отдельных подразделений внутри организации, например, дочерних предприятий холдинга, представляет собой *внутренний* бенчмаркинг.

При осуществлении *внешнего* бенчмаркинга эталонами являются компании (продукты, услуги, процессы, функции) международного, национального или регионального уровня. В области регионального управления и планирования объектами внутреннего бенчмаркинга могут быть подразделения администрации субъекта Федерации, внешнего – управленческие структуры других регионов и государств. Естественно, что на практике в каждом конкретном случае проведения процесса бенчмаркинга он идентифицируется по всем трем признакам одновременно.

По участникам бенчмаркинг-процесса можно выделить четыре вида бенчмаркинга.

- *Конкурентный* БМ предполагает сопоставление собственных показателей с аналогичными показателями конкурентов.

Например, благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. Компания SABMiller вывела на рынок пивную марку «Три богатыря». Позиционируется она как «пиво основного спроса». До сих пор SABMiller выпускала более дорогие сорта пива («Золотая бочка», Miller, Holsten, Staropramen и др.). Однако, увидев, какие сливки снимают конкуренты со среднеценового сегмента рынка, решила вклиниться в новую для себя нишу.

- *Ассоциативный бенчмаркинг*, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе.

- *Кооперативный БМ* подразумевает сравнительный анализ ключевых производственных функций с целью их улучшения. Отличительной чертой кооперативного бенчмаркинга является то, что в нем участвует организация, которая изучается («партнер-эталон»).

Данный вид бенчмаркинга полезен не только для компании, которая учится на лучших образцах, но и для ее партнера, так как признание эталоном повышает инвестиционную привлекательность организации.

- *Консультативный БМ* подразумевает сравнение организации с другими при помощи консультационной службы. Консультационная служба может действовать совершенно независимо, собирая и анализируя информацию без отвлечения людей из организации.

Сложившаяся теория и практика рассматривает типы бенчмаркинга в зависимости от объекта сравнения и от того, что сравнивается. Лучшие результаты получаются в комбинации общего бенчмаркинга, в котором участвуют предприятия из других отраслей, и бенчмаркинга процесса (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Комбинации типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Внутренний	Конкурентный	Функциональный	Общий
Бенчмаркинг показателей	○	+	○	□
Бенчмаркинг процесса	○	□	+	+
Стратегический бенчмаркинг	□	+	□	□

Уместность/ценность: + – высокая; ○ – средняя; □ – низкая.

В таблице 2.3 приведены обстоятельства, при которых те или иные виды бенчмаркинга являются более предпочтительными.

При выборе вида бенчмаркинга, необходимо учитывать следующие аспекты: цели, которые должны быть достигнуты, доступные время и ресурсы, уровень опыта в бенчмаркинге, источники наилучшего опыта.

Таблица 2.3

Аспекты необходимые учитывать при выборе типа бенчмаркинга

Когда акцент ставится	Целесообразно использовать
На пересмотре стратегий, которые стали несоответствующими новым требованиям. Например, необходимы изменения в технологии, или изменились требования потребителей	Стратегический бенчмаркинг
На относительном уровне производства в ключевых сферах деятельности по сравнению с другими предприятиями и организациями в том же секторе и поиске путей устранения недостатков в работе	Бенчмаркинг деятельности или конкурентоспособности
На улучшении ключевых процессов, чтобы изменить работу в короткие сроки	Бенчмаркинг процессов
На улучшении деятельности или услуг, для которых не имеется аналогов	Функциональный или общий бенчмаркинг
Несколько бизнес-единиц в рамках одной организации показывают отличные результаты. Обмен информацией и данными с внешними организациями является нежелательным. Нет опыта в применении бенчмаркинга. Время и ресурсы ограничены	Внутренний бенчмаркинг
Примеры наилучшего опыта должны быть найдены в других организациях, и отсутствует удачный опыт в собственной компании. Ведется поиск инноваций	Внешний бенчмаркинг
Организации с наилучшим опытом находятся в других странах. Недостаток партнеров в рамках своей страны. Цель – достичь статуса мирового класса	Международный бенчмаркинг

Бенчмаркинг можно разделить еще на две категории по принципу, что является предметом изучения. Таким образом, можно выделить бенчмаркинг процесса и бенчмаркинг продукта.

Бенчмаркинг продукта изучает и сравнивает количественные, качественные и прочие характеристики продуктов и услуг, являющихся выходом (результатом) соответствующих бизнес-процессов.

Некоторые авторы упоминают и о бенчмаркинге входа, когда прежде всего качественному анализу подвергаются входы в процесс.

Бенчмаркинг процесса изучает всю «кухню» процесса получения результата, его (процесса) качество и соответствие стандартам, или, иными словами, является «качественным анализом того, что сделано, наряду с численным анализом того, как это сделано».

Каждый из типов бенчмаркинга имеет свои преимущества и недостатки (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Сравнение типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Продолжительность проекта	Партнеры	Результаты
Внутренний	3–4 месяца	Внутри организации	Улучшение
Внешний конкурентный	6–12 месяцев	Нет	Достижение лучших позиций по сравнению с конкурентом
Внешний внутриотраслевой	10–14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний межотраслевой	12–24 месяца	Все мировые отрасли	Достижение лучшей позиции в своем классе

Чаще всего на практике используют комбинации внутреннего и внешнего бенчмаркинга (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Варианты использования комбинаций внутреннего и внешнего бенчмаркинга для достижения наилучших результатов

Тип бенчмаркинга	Уровень партнерства	Значимость информации	Степень улучшения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний внутриотраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Такой комбинированный подход к обеспечивает наилучшие результаты.

2.2. Внутренний бенчмаркинг

Внутренний бенчмаркинг (внутренний сопоставительный анализ) – эффективный инструмент проведения сравнений внутри отрасли, фирмы, подразделений и процессов предприятия. Он не ограничивается констатацией проблемы и разработкой мер по ее устранению.

Внутренний бенчмаркинг предусматривает изучение причин возникновения сложившейся ситуации. Это обеспечивает 90 % информации, необходимой для принятия правильного решения.

Суть внутреннего бенчмаркинга прекрасно иллюстрирует метод инженера Ф. Ковалева. Он проектировал рациональные производственные процессы, сравнивая обычные и лучшие способы работы.

Ковалев предложил следующий алгоритм:

1. Выбор самой трудоемкой и при этом достаточно распространенной рабочей операции;
2. Определение работников, выполняющих ее наиболее успешно;
3. Проведение хронометрического наблюдения за работниками;
4. Формирование нового, более рационального рабочего процесса на основе лучших приемов труда;
5. Составление технологических инструкций для нового процесса;
6. Разработка и внедрение организационно-технических мер на рабочих местах, где выполняется данная операция;
7. Обучение работников новому технологическому процессу в установленные сроки,
8. Введение новой трудовой нормы.

Предположим, что по действующей норме на производственную операцию отводится 24 минуты. Все цеховые рабочие справляются с ней.

В то же время Иванов, Петров и Сидоров регулярно ее перевыполняют, обеспечивая необходимое качество (таблица 2.6).

Метод инженера Ф. Ковалева

Перечень трудовых приемов операции	Результаты хронометрических наблюдений			Продолжительность трудового приема, принятого к внедрению, мин
	Иванов	Петров	Сидоров	
Первый	3	3	2	2
Второй	2	3	3	2
Третий	6	5	6	5
Четвертый	7	5	4	4
Пятый	3	4	4	3
Общее время, затраченное на операцию, мин	21	20	19	16
Среднее время выполнения операции, мин $T_{ср} = 20$ мин				

Опираясь на полученные данные, можно пойти по одному из трех путей:

- выбрать в качестве новой нормы среднее время выполнения операции – 20 мин. При таком подходе трудно определить причины перевыполнения действующей нормы. Поэтому рабочим будет сложно достичь более высокого уровня профессиональной деятельности;

- ввести новую норму, взяв за ее основу результат лучшего из лучших – Сидорова (19 мин). Ее можно обосновать, изучив приемы труда названного рабочего;

- отобрать лучшие приемы труда лучших работников и установить новую норму в 16 мин. С одной стороны, она также является обоснованной, а с другой – позволяет достичь более высоких результатов. Понятно, что именно по этому пути пошел бы инженер Ковалев.

Следует обратить внимание, что на основании полученных данных можно «отправиться» либо по ложному, либо по малоэффективному пути.

Первый из них использует ориентир на среднюю арифметическую величину (20 мин), что собственно и делается при проведении традиционной фотографии рабочего времени.

В данном случае достаточно сложно выявить предпосылки перевыполнения нормы, следовательно, новая норма не будет полноценно обоснованной, что затрудняет ее освоение рабочими и вызывает их недовольство.

Другой путь – ориентир на лучшего из лучших, в данном примере – Сидорова. Эта норма (19 мин) легко может быть обоснована, так как есть возможность изучить приемы труда конкретного рабочего.

Пользуясь методом Ф. Ковалева, можно с той же степенью обоснованности прийти к значительно лучшим результатам и, следовательно, к более жесткой норме (16 мин), поскольку данный метод основан не на изучении приемов труда лучшего работника, а на отборе лучших приемов лучших работников.

Остается только сожалеть, что этот способ бенчмаркинга непопулярен и даже неизвестен на многих предприятиях.

2.3. Внешний бенчмаркинг

Внешний сопоставительный анализ проводится несколькими фирмами или предприятиями, которые заключают договор о проведении совместных сравнительных исследований деятельности каждого из участников с целью оказания помощи друг другу для дальнейшего успешного развития.

Проведение такого бенчмаркинга считается одним из способов смягчения конкуренции и установление партнерских отношений.

Он имеет две разновидности:

1. Внешний партнерский бенчмаркинг;
2. Внешний индивидуальный бенчмаркинг.

Внешний партнерский бенчмаркинг проводят несколько предприятий, принадлежащих к одной отрасли (внешний отраслевой бенчмаркинг) или к разным отраслям (внешний межотраслевой бенчмаркинг).

В схему проведения внешнего бенчмаркинга входят следующие пункты:

- заключение договора между предприятиями с указанием правил работы и использования ее результатов, условий конфиденциальности;
- определение направлений исследования и перечня показателей, достаточных для разработки практических рекомендаций;
- формирование рабочей группы из специалистов предприятий, приглашенных экспертов и консультантов, разделение ее на подгруппы, каждая из которых получает определенное задание для изучения процессов и составление их блок-схемы, проведения опроса работников и т. п.;
- составление подробной картины производства и выявление в ней различных нестыковок;
- выявление степени соответствия между планами и результатами работы на основе сравнительного анализа материалов двух подгрупп;
- отбор лучших наработок, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем;
- разработка рекомендаций для каждого из предприятий-партнеров.

Регулярное проведение сопоставительных исследований приносит их участникам огромную пользу:

- во-первых, деятельность организации критически оценивается со стороны партнером по бенчмаркингу;
- во-вторых, на основании критических замечаний предусматривается изучение порядка действий по улучшению того или иного показателя.

В случае если нет возможности заключить соглашение о партнерстве, то появляется возможность провести внешний конкурентный бенчмаркинг, который имеет «разведывательный» характер.

В таком случае предприятие выявляет своих конкурентов на рынке, ранжирует их по определенному признаку, определяет собственные позиции в этом ряду. Затем оно выбирает «эталон», на уровень которого намерено подняться за определенный срок.

После этого предприятие приступает к разработке плана действий. Для этого ему необходимо просчитать перспективы развития эталонного предприятия-конкурента. Однако закрытость информации серьезно затрудняет исследовательскую работу.

Не случайно в последние годы становится популярным *индивидуальный бенчмаркинг* на основе самооценки. Предприятие может сравнивать свою работу с деятельностью лучших организаций, проводя самооценку соответствия критериям премии в области качества или требованиям международных стандартов на системы менеджмента качества. В этом ему помогают специальные издания, на страницах которых предприятия-лидеры делятся своим опытом.

Таким образом, должен быть разработан определенный кодекс поведения, основными принципами которого являются:

- соблюдение законов,
- готовность представить информацию аналогичную запрашиваемой другой стороной,
- уважение к чужим секретам,
- нераспространение полученной информации за рамки исследуемой организации,
- осуществление контакта только с лицами, ответственными за бенчмаркинг,
- соблюдение конфиденциальности.

Кроме этого, целесообразно и этично:

- не делать ссылок без разрешения,
- хорошо изучить процессы бенчмаркинга и строго им следовать,
- определить тематику бенчмаркинга заранее и провести самооценку по исследуемым параметрам.

В приложении 4 приведены этические нормы проведения бенчмаркинга.

Для поиска партнеров по бенчмаркингу используются различные доступные источники о конкурентах.

Для отбора одного или двух партнеров изучают от 100 до 2000 организаций-конкурентов. Для выполнения этой работы требуется значительное время и ресурсы.

Можно выделить следующие критерии определения подходящих партнеров:

- компании, получившие награды за качество или работу,
- фирмы, занимающие высокие места в рейтинговых опросах отрасли,

- информация об успехах, публикуемых в периодике,
- почетные места, присуждаемые в деловых изданиях,
- отзывы внутренних и внешних экспертов, потребителей, поставщиков и деловых партнеров и др.

По каждой компании отбирается информация:

- что партнер является лидером в сфере интересов,
- каков уровень удовлетворения потребителей,
- насколько компания прибыльна,
- какова доля компании на рынке,
- есть ли у компании заслуги в развитии отрасли или какие-либо технологические новшества и др.

Компании, которые согласились участвовать в партнерском бенчмаркинге, заранее оговаривают перечень вопросов, связанных с продолжительностью визита, порядком и содержанием практики бенчмаркинга и др.

Для примера можно привести образцы вопросов, которые обычно задают компании, чтобы больше узнать об исследуемом процессе:

- имеет ли компания документальную характеристику процесса,
- как это процесс связан с процессами пользователей и потребителей,
- как пользователи ставятся в известность об изменениях в процессе,
- каков механизм управления процессом,
- какие аспекты процесса считаются соответствующими мировому уровню.

Процесс партнерского бенчмаркинга осуществляется в такой последовательности:

- определить направления исследования, круг показателей, необходимых и достаточных для разработки мероприятий, способствующих развитию каждого из участников;

- сформировать рабочую группу из специалистов обеих сторон, также желательно пригласить экспертов и консультантов, представителей смежных предприятий (по согласованию). Одна группа проводит исследование, используя традиционные источники информации, другая – изучает фактическое состояние объектов исследования (продукты, процессы, деятельность и др.),

фиксируя результаты опроса работников, осуществляет другие необходимые действия для получения наиболее полной производственной картины.

Особое внимание уделяется нестыковкам, которые желательно устранять как можно быстрее.

Скрупулезно фиксируются все отклонения, но не с целью «уличить», а для выявления реальных резервов совершенствования деятельности каждой из сторон, готовятся рекомендации (индивидуально для каждой стороны) на основе проведенного анализа путем отбора наилучших решений, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем.

Практика партнерского БМ показала, что проведение даже эпизодических сопоставительных исследований приносит их участникам безусловную пользу. Постановка же их на регулярную, системную основу позволяет организациям-партнерам уверенно развиваться. Успехи партнерского бенчмаркинга обусловлены тем, что он строится не на простом ранжировании, а на изучении последовательности действий при улучшении того или иного показателя.

При проведении бенчмаркинга не надо наводить «лоск» в компании, что характерно для промышленного туризма, напротив, обнаружение проблемных участков и истинных причин их возникновения и есть основная задача исследования, правильное решение которой позволит принять адекватные меры.

Партнерский бенчмаркинг можно считать одним из элементов новой ситуации в экономике, когда происходит отказ от соперничества в пользу сотрудничества. Этот вид БМ является новой моделью бизнеса, способствующей системному мышлению обеих сторон, то есть пониманию и внутренней системы, вокруг которой построена компания, и внешней системы, которая воздействует на нее.

При установлении партнеров по бенчмаркингу важно учитывать, что последний в этом случае должен быть взаимовыгодным соглашением.

Для этого необходимо сначала оговорить границы обмена информацией, порядок обмена, логику проведения исследований.

В бенчмаркинговом альянсе каждый партнер должен иметь гарантии, касающиеся поведения другого партнера, и только соблюдение правил игры всеми участниками гарантирует их ожидаемый результат.

Кроме этого, целесообразно и этично: не делать ссылок без разрешения, хорошо изучить процессы бенчмаркинга и строго им следовать, определить тематику бенчмаркинга заранее и провести самооценку по исследуемым параметрам.

2.4. Глобальный бенчмаркинг

Организации, занимающиеся бенчмаркингом, заинтересованы в его продвижении в качестве процесса, необходимого для их развития. Будучи самостоятельными и независимыми, каждая из этих организаций охватывает различные области деятельности в разных географических зонах. Вместе с тем у них имеется взаимный интерес к расширению открытых коммуникаций и к осуществлению совместных проектов.

Основы глобальной сети бенчмаркинга были заложены в середине девяностых годов прошлого столетия фирмами Великобритании (*Benchmarking Centre*), США (*SPI*), Швеции (*SIG*), Германии (*IZB*) и Италии (*Benchmarking Club*). Они заключили соглашение об официальном учреждении Глобальной сети бенчмаркинга (GBN) в качестве сообщества официально независимых центров бенчмаркинга, имеющего своими целями содействие всеобщему признанию БМ как инструмента менеджмента. Первым руководителем GBN стал Роберт Кэмп.

В настоящее время в GBN от каждой страны-участника может входить произвольное количество центров делового совершенства. Главной целью GBN стало расширение масштабов ее деятельности. Наибольший интерес к Глобальной сети проявляют ведущие компании европейских стран. Сегодня в сети зарегистрирована 21 компания всех пяти континентов.

Реализация совместных проектов бенчмаркинга с участием членов GBN пока находится на ранней стадии развития, но ряд проектов уже осуществлен. Наиболее значимый из них – опрос в области управления знаниями, давший серьезный толчок применению бенчмаркинга в новой растущей отрасли менеджмента знаний.

GBN видит свою задачу в интенсификации связей между национальными центрами бенчмаркинга и в содействии обмену передовым опытом между ними с целью оказания помощи организациям частного и государственного сектора в

повышении их эффективности. Основная идея такого обмена заключается в том, что все участники Сети постоянно снабжают ее накопленными знаниями и получают бесценную возможность учиться друг у друга.

Социальные опросы, проводимые участниками GBN, позволили выявить ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при проведении БМ:

- 1) затруднения в поиске подходящих для БМ конкурентов или партнеров (при проведении партнерского БМ),
- 2) сложности сопоставления собранных данных,
- 3) ресурсные ограничения, связанные с продолжительностью проведения исследований, финансовыми затратами и отсутствием работников, обладающих необходимым опытом,
- 4) сопротивление сотрудников.

Учитывая наличие отмеченных проблем, новозеландский Центр исследований делового совершенства (COER) принял решение о создании общедоступного Internet-ресурса, содержащего базу знаний по вопросам проведения БМ и совершенствования работы компаний.

Ресурс снабжает индивидуальных и корпоративных пользователей ценной информацией, плата за которую идет на финансирование исследований, проводимых Центром.

Главная задача web-сайта – обеспечение пользователей всего мира информацией, знаниями и наставлениями по широкому кругу проблем, связанных с повышением эффективности их деятельности.

Web-сайт обеспечивает простой доступ к разнообразной информации по вопросам БМ и повышения эффективности работы предприятий, включая методы оценки и показатели качества, ориентиры для бенчмаркинга, анализа конкретных примеров передового опыта. Ресурс имеет широкие функциональные возможности, в частности, обеспечивает поиск по критериям, применяемым в известных моделях делового совершенства, например, модели EFQM.

Партнерская сеть Internet позволила насытить web-сайт постоянно пополняющейся и совершенствуемой информацией по следующим основным направлениям:

- 1) Методики самооценки.

2) Примеры оценки с формулами и пояснениями, многие из которых снабжены комментариями в отношении того, что, как и зачем нужно оценивать, а также с ориентирами для БМ, собранными по всему свету.

3) Электронные версии более 6000 журналов по вопросам бизнеса, издаваемых по всему миру, с доступом к полным текстам более 150 тыс. опубликованных в них статей.

4) Сотни известных методов, методик менеджмента и обеспечения качества с рекомендациями по их внедрению и практическими примерами.

5) Мнения экспертов по различным стратегиям, методам и проблемам.

6) Результаты исследований и опросов, указывающих тенденции развития различных отраслей экономики.

7) Тысячи примеров лучшей практики.

8) Примеры реальных документов компаний: заявлений о политике, внутренних информационных бюллетеней, докладных записок, руководств, отчетов, бланков и планов.

9) Примеры анализа конкурентоспособности компаний с использованием методов и методик, применяемых ими в течение многих лет.

10) Ежемесячное предоставление пользователям по электронной почте заказных материалов исследований.

В web-сайте приведен следующий цикл совершенствования бенчмаркинга:

1) Выявление областей совершенствования.

2) Измерение эффективности.

3) Бенчмаркинг по уровню эффективности.

4) Выявление наиболее подходящих подходов или стратегий совершенствования.

5) Приобретение необходимых знаний для совершенствования.

6) Выявление наиболее успешно работающих организаций – носителей передового опыта.

7) Анализ дополнительной информации.

8) Внедрение передового опыта.

9) Анализ достигнутого и внесение коррективов.

Основные услуги, оказываемые GBN:

1) *Публикации.* Обмен литературой и публикациями, включая информационные и рекламные материалы.

2) *Партнерство при проведении бенчмаркиговых исследований.* Действуя в духе взаимного сотрудничества, участники GBN должны оказывать друг другу помощь в проведении исследований, если это не связано со значительными расходами, в противном случае – на коммерческой основе.

3) *Собрания и другие мероприятия.* Участники GBN обязаны уведомлять друг друга о предстоящих собраниях и других мероприятиях, которые они намериваются проводить, для последующей передачи этой информации членам-участникам.

4) *Реклама.* Каждый участник GBN располагает гарантированным правом выхода на сайт организации и использования сведений о своем членстве в GBN в информационных и рекламных целях. Это право распространяется на пользование сервисами и логотипом GBN.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите классификационные признаки видов бенчмаркинга.
2. Приведите примеры по видам бенчмаркинга
3. Что входит в основные принципы Г.Х. Ватсона?
4. Какой вид бенчмаркинга применял советский инженер Ф. Ковалев?
5. Какие аспекты, необходимо учитывать при выборе вида бенчмаркинга?
6. Что не входит в основные услуги, оказываемые GBN своим членам?
7. Перечислите цели бенчмаркинга.

Практические задания

1. Проанализировать виды БМ, заполнив таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Сравнительный анализ видов БМ

Вид БМ	Преимущества	Недостатки

2. Предложить свою классификацию бенчмаркинга.

Тесты к разделу

- 1) Какой вид бенчмаркинга применял советский инженер Ф. Ковалев?
 - А. Внутрипроцессный
 - Б. Конкурентный
 - В. Внешний
 - Г. Общий
- 2) Вставьте пропущенное слово. Ковалев предложил проектирование рациональных производственных процессов на основе сравнения традиционных способов их выполнения со способами, которые предлагали ... работники.
- 3) Выберите наиболее предпочтительный вид бенчмаркинга в случае, когда акцент ставится на несколько бизнес-единиц в рамках одной организации.
 - А. Конкурентный
 - Б. Функциональный
 - В. Внутренний
 - Г. Общий
 - Д. Стратегический
- 4) Какой вид бенчмаркинга используется там, где организация хочет улучшить свою общую деятельность, посредством изучения долгосрочных стратегий и общих подходов, которые помогли другим компаниям-лидерам преуспеть?
 - А. Стратегический бенчмаркинг
 - Б. Конкурентный бенчмаркинг
 - В. Функциональный бенчмаркинг
 - Г. Внутренний бенчмаркинг
 - Д. Общий бенчмаркинг
- 5) Сопоставление данных о работе предприятий, конкурирующих друг с другом в одной отрасли или на рынке – это...
 - А. Конкурентный бенчмаркинг
 - Б. Функциональный бенчмаркинг
 - В. Внутренний бенчмаркинг
 - Г. Общий бенчмаркинг
- 6) Сопоставление схожих процессов и функций предприятий, работающих в одной или разных отраслях – это...
 - А. Конкурентный бенчмаркинг
 - Б. Функциональный бенчмаркинг
 - В. Внутренний бенчмаркинг
 - Г. Общий бенчмаркинг
- 7) Сравнение схожих видов деятельности разных подразделений одной организации. В этом виде бенчмаркинга могут участвовать отдельные производственные линии, цеха, предприятия и отделения данной компании или группы компаний.
 - А. Конкурентный бенчмаркинг
 - Б. Функциональный бенчмаркинг
 - В. Внутренний бенчмаркинг
 - Г. Общий бенчмаркинг
- 8) Сопоставление данных о работе компаний, относящихся к разным отраслям. Цель – проведение широких аналогий и сопоставлений при оценке схожих процессов.
 - А. Общий бенчмаркинг
 - Б. Конкурентный бенчмаркинг
 - В. Функциональный бенчмаркинг
 - Г. Внутренний бенчмаркинг

9) Исследование определенного производственного процесса с целью поиска путей его совершенствования. Объектами изучения могут быть, например, процессы сбыта или дистрибуции продукции, процессы изготовления печатных схем и т. д.

- А. Операционный бенчмаркинг
- Б. Стратегический бенчмаркинг

10) Бенчмаркинг ... изучает и сравнивает количественные, качественные и прочие характеристики продуктов и услуг, являющихся выходом (результатом) соответствующих бизнес-процессов.

- А. Бенчмаркинг процесса
- Б. Бенчмаркинг продукта

11) Какие аспекты необходимо учитывать при выборе вида бенчмаркинга?

- А. Цели, которые должны быть достигнуты
- Б. Доступные время и ресурсы
- В. Уровень опыта в бенчмаркинге
- Г. Источники наилучшего опыта
- Д. Все вышеперечисленное

12) Страна, не принимавшая участие в заключение соглашения об официальном учреждении Глобальной сети бенчмаркинга (GBN)?

- А. Великобритания
- Б. США
- В. Швеция
- Г. Германия
- Д. Италия
- Е. Россия

13) Что не входит в основные услуги, оказываемые GBN своим членам?

- А. Публикации
- Б. Партнерство при проведении бенчмаркинг-исследований
- В. Соборания
- Г. Реклама
- Д. Индивидуальные встречи с выездом на места

РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА

3.1. Опыт применения бенчмаркинга

3.1.1. Зарубежный опыт применения бенчмаркинга

Бенчмаркинг давно завоевал себе популярность и успешно используется в практике американских, японских и европейских компаний.

Среди 10 крупнейших компаний мира более половины являются американскими (таблица 3.1).

Американские компании уделяют особое внимание глобальному бенчмаркингу, их деятельность по формированию стратегий бенчмаркинга основывается на глобальном подходе к изучению конкурентов, их глобальной деятельности, продуктам, организации сбыта и т. д.

Таблица 3.1

Список крупнейших организаций, активно занимающихся бенчмаркингом

Организации – лидеры в области бенчмаркинга	Объекты бенчмаркинга	
	Рейтинг	Бизнес-процессы
Bank of America	1	Обслуживание клиентов
American Express	2	Информационные технологии
Xerox	3	Развитие и обучение персонала
TRW	4	Управление бизнес-процессами/ управление
U.S. Army	5	Телефонная служба по работе с клиентами
Eastman Kodak	6	Оценка эффективности/ повышение эффективности
U.S. Department Of Veterans Affairs	7	Набор кадров
International Revenue Service	8	Производство
NASA	9	Управление персоналом
U.S. Navy	10	Управление проектами

Процессы глобализации мировой экономики вызывают у компаний различных стран при формировании стратегии бенчмаркинга необходимость изучения глобального рыночного пространства, его переменных.

Поэтому бенчмаркинг должен дать ответы на вопрос о том, как конкуренты преуспевают в глобальных масштабах, насколько их продукты соответствуют мировым рынкам, насколько успешно конкуренты могут преобразовать потенциальные угрозы в возможности, каковы стратегические альтернативы при работе конкурентов на глобальных рынках.

При изучении современных проблем бенчмаркинга на зарубежных промышленных предприятиях было выявлено, что зарубежные компании при проведении бенчмаркинг-проектов ставят перед собой различные цели, основной из которых можно назвать тенденцию к наиболее полному удовлетворению потребностей внутренних и внешних клиентов фирмы. Помимо этого была произведена выборка компаний, которые за последние несколько лет продемонстрировали выдающиеся методы организации производственных процессов.

В процессе были выявлены наиболее характерные пути поиска информации для бенчмаркинга западными компаниями, к которым можно отнести профессиональные информационные центры по бенчмаркингу и национальные премии за качество. Если говорить о форме заимствования лучшего опыта, то здесь наиболее популярными являются методы корпоративного управления (интеграция через создание совместного предприятия), HR (human resource – человеческие ресурсы) и экономический шпионаж.

Крупнейшие компании, разрабатывающие стратегии бенчмаркинга: «Уолл-Март Сторз», «Экссон Мобил», «Дженерал Моторс», «Бритиш Петролеум», «Форд Мотор Компани», «Даймлер Крайслер», «Ройал Датч Шелл», «Дженерал Электрик», «Тойота Мотор».

В качестве примера успешного изучения конкурентов в процессе бенчмаркинга можно привести опыт компании *Xerox*, которая еще на первоначальном этапе выявила критические ключевые факторы успеха, каждый из которых имеет отметку (бенчмарку), соответствующую лучшим мировым достижениям по этому параметру. Изучение и внедрение передового опыта других компаний дало компании *Xerox* следующее:

1. Проверка качества поступающих сырья и материалов улучшилась на 5%;
2. Запасы уменьшились на 60%;

3. Эффективность маркетинговой системы повысилась на 30%;
4. Расходы на гарантийное обслуживание уменьшились на 30%;
5. Эффективность системы дистрибуции возросла на 10%.

При этом компания *Xerox* проводила бенчмаркинг в соответствующих областях следующих компаний:

- производственные процессы – «Фуджи»,
- безопасность производства – «Дюпон»,
- размещение производственных мощностей и исследование и разработка продукта – «Хьюлетт Паккард»,
- дистрибуция – «Бин»,
- финансовая отчетность – «Америкэн Экспресс»,
- управление качеством – «Тойота»,
- улучшение качества – «Флорида Пауэр»,
- работа с поставщиками – «Хонда».

Большое внимание изучению конкурентов уделяет компания «IBM», для чего использует бенчмаркинг, который позволяет руководству привлекать и реализовывать новые идеи, пересматривать принципы ведения бизнеса. IBM провела анкетирование 76 организаций и обнаружила, что:

- бенчмаркинг считается необходимым средством выживания;
- 95% выживших организаций считают, что большинство фирм не знает, как проводить бенчмаркинг;
- 79% организаций считают, что для достижения успеха в процессе бенчмаркинга высшее руководство должно очень активно участвовать в ней.

В Приложении 5 приведен порядок проведения процесса бенчмаркинга на основании опыта проведения исследований компании «IBM».

Сегодня многие организации, используя опыт пионеров, как компании *IBM* и *Xerox*, применяют бенчмаркинг для постоянного совершенствования. Ярким примером этого является компания *Motorola*, которая называет бенчмаркинг одним из главных средств повышения эффективности производства.

До проведения эталонного сравнения корпорация *Ford* значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции.

Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей. Ставка была сделана на Taurus. Чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркинговое исследование. Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых Taurus предстояло достичь и превзойти.

Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность начиная с BMW и заканчивая Opel Senator. Они никогда не считались прямыми соперниками Ford Taurus, однако обладали привлекательными для потребителей свойствами. Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам. В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла DMADV (Определять – Измерять – Анализировать – Разрабатывать – Проверять), нацеленных на обеспечение шестисигмового уровня качества. В результате новый автомобиль Ford был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж.

В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии Taurus, сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции. К концу 1990-х годов объемы продаж Taurus упали с 400 до 60 тысяч, а в августе 2006 года будет выпущена последняя партия автомобилей этого семейства. Ford вынес для себя главный урок: конкурентный бенчмаркинг не может быть одноразовым событием. Чтобы результаты сохраняли свою актуальность, они должны регулярно обновляться и корректироваться.

Такой подход хорошо гармонирует с системой взглядов, принятой в методологии «Шесть сигм», где поиск источников вариаций и получаемые при этом знания дают не просто мгновенный снимок уровня конкурентоспособности предприятия, но позволяют проследить всю историю его изменения. Руководители предприятия получают возможность учитывать все последствия принимаемых решений, а не только кратковременные эффекты, связанные со сменой моделей производимой продукции.

С 1982 по 1984 год в General Motors проводилось бенчмаркинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности.

В то время большинство менеджеров приняли вызов У. Эдвардса Деминга: «Если Япония может, почему не можем мы?», брошенный в телевизионной программе на канале NBC. Они стали заботиться о качестве, признавая его главным отличительным признаком конкурентоспособной продукции.

Участниками исследования, проведенного General Motors, стали такие известные компании, как Hewlett-Packard, 3M, John Deere. Приступая к проведению бенчмаркинга, General Motors сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. Их правомерность необходимо было подтвердить данными о работе компаний-партнеров по проведению бенчмаркинга.

В результате исследования General Motors удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях-участниках бенчмаркинга. Это позволило понять, в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством.

Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х годах два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества.

Отчет об исследовании, проведенном General Motors и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 года, в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 года. Такое опережение в знаниях предоставило участникам исследования General Motors определенные преимущества перед конкурентами.

Они смогли усовершенствовать собственные системы менеджмента качества таким образом, что мнение потребителей об уровне качества их продукции было выше соответствующих представлений о продукции конкурентов.

Итак, вновь наблюдается свойственное многим бенчмаркингвым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании.

General Motors удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров системы менеджмента качества и не стала проводить повторного исследования.

Более того, компания переключила внимание на соблюдение требований отраслевого стандарта QS 9000, представляющего собой доработанную с учетом особенностей автомобильной промышленности версию стандартов ИСО 9000, на участие в конкурсах за премию Малкольма Болдриджа и на освоение методологии «Шесть сигм».

Но, как показывает опыт, процесс совершенствования системы менеджмента качества должен быть эволюционным.

В Приложении 6 приведен пример использования технологии бенчмаркинга за рубежом компании «GPT Payphone Systems».

По итогам проведения анализа существующего опыта западных корпораций было определено, что наиболее популярными видами бенчмаркинга являются общий и конкурентный.

В целом же анализ проводимого западными компаниями бенчмаркинга свидетельствует о наличии следующих особенностей:

1. На Западе существуют своего рода «индустриальные бюро знакомств», которые созданы для оказания фирмам помощи в поисках партнеров по бенчмаркингу.

2. Для реализации бенчмаркингвого проекта в компаниях организуются специальные команды.

При этом основными результатами проведения бенчмаркингвых проектов в западных корпорациях являются: уменьшение количества этапов технологической цепочки производства продукции, перманентный характер процесса изменений и возникновение социальных связей между специалистами различных предприятий.

3.1.2. Отечественный опыт бенчмаркинга

Технология изучения положительного опыта и внедрения лучших методов ведения бизнеса, широко используемая на Западе, сегодня становится популярной и в России. Тем не менее, для руководства российских компаний понятие «бенчмаркинг» является пока достаточно новым и малопонятным. Проблемой отечественного производства в области применения бенчмаркинга на собственных предприятиях является отсутствие информации, на основании которой возможно определить, насколько эффективно или неэффективно работает предприятие, найти резервы повышения эффективности, определить пути улучшения процессов и функций на предприятии. Главной особенностью является тот факт, что в бизнес-среде существует устойчивый интерес к изучению положительного опыта. При этом в качестве глобального ориентира развития крупные российские корпорации предпочитают использовать западный опыт.

Однако серьезной проблемой отечественного бизнеса остается высокая степень закрытости практически любой информации о предприятии.

К основным путям поиска информации российскими руководителями можно отнести корпоративные источники информации, печатные издания, человеческие ресурсы, а также результаты конкурса «Премия Правительства РФ в области качества».

К основным методам реализации концепции бенчмаркинга российскими компаниями можно отнести технические, аналитические, психологические методы, методы корпоративного менеджмента. При этом к наиболее распространенным можно отнести методы корпоративного менеджмента.

Основным отличием российского бенчмаркинга от западного является то, что на Западе данная деятельность поставлена на институциональную основу, кроме того, бенчмаркинг – это выгодный бизнес. Существуют посредники, в лице различных центров и ассоциаций, которые соединяют тех, кто имеет информацию, с теми, кто желает ее приобрести.

Центральной проблемой современной экономики России является достижение глобальной конкурентоспособности и обеспечение стабильных темпов роста ключевых отраслей промышленности.

Очевидно, российским предприятиям независимо от размера и сферы деятельности необходимо постоянно изучать и применять передовой мировой опыт во всех сферах деловой активности, перенимать все виды эффективных технологий и в первую очередь бенчмаркинга.

Все же в российской промышленности создана хорошая основа для внедрения бенчмаркинга. Многие из ее отраслей представляют собой структурированные сети фирм, объединенные прочными технологическими, коммерческими и социальными связями. С советских времен существуют устойчивые традиции обмена опытом между предприятиями одной отрасли.

Например, для ЗАО «Реил Континент» (Москва) (компания занимается грузоперевозками) основными показателями являются объем отправок по направлениям и уровень цен по отношению к конкурентам. Такими данными они располагают, но оценить рентабельность и уровень издержек конкурентов не представляется возможным – эта информация закрыта. Все силы компании в данный момент уходят на внедрение системы сбалансированных показателей, кроме того, они плохо знакомы с методами бенчмаркинга, особенно финансового. Поэтому просто стараются следить за внедрением инноваций, которые могут отразиться на изменении конкурентной среды.

ОАО «Северсталь» представляет собой комбинат с полным циклом металлургического производства. Мощности включают в себя коксохимическое, агломерационное, доменное, сталеплавильное и прокатное производства. Это предприятие уникальное по масштабам производства, структуре, характеру выпускаемой продукции, той огромной роли, которую оно играет в экономике России.

ОАО «Северсталь» часто называют лидером внедрения принципов бенчмаркинга в России. Для ОАО «Северсталь» бенчмаркинг – эффективное средство выбора удачной стратегии производства. На основе бенчмаркинга разрабатывается стратегический бизнес-план организации.

Объектом исследования в рамках бенчмаркинга в ОАО «Северсталь» стали производственные показатели двух родственных отечественных предприятий, а также обстоятельное изучение стратегий деятельности 56 ведущих западных металлургических компаний.

Результаты бенчмаркинга являются основой для разработки трех основных стратегий производства:

- лидерства по издержкам, то есть выявление источников сокращения затрат; это в первую очередь рационализация дистрибьюторской сети, выход на новые рынки, увеличение вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР);

- развития рынка (в основе – модернизация производства, повышение качества, выход на существующие рынки с новыми продуктами);

- увеличения в общем выпуске продукции товаров с высокой добавочной стоимостью, что достигается в основном за счет внедрения новых технологий и создания совместных предприятий.

Анализируя информацию об экономическом положении как на отдельных предприятиях отрасли, так и в регионах с развитой металлургией, специалисты ОАО «Северсталь» выявляют конкретные проблемы, с которыми сталкиваются их коллеги, например:

- отсутствие крупных средств для проведения широкомасштабной модернизации и реконструкции предприятий;

- несоответствие структуры спроса и предложения металлопроката (например, мощностей по производству сортового проката больше, чем объемов его потребления);

- низкая цена на металлопрокат и ее дальнейшее снижение;

- высокая доля транспортных составляющих и, как результат, – преимущественное развитие внутрирегиональных продаж проката;

- проблемы с реструктуризацией крупных металлургических производств;

- различные ограничения, в рамках которых работают компании.

В условиях глобализации рыночных отношений российским компаниям необходимо искать новые пути для поиска конкурентных преимуществ, чтобы защищать свои позиции на уже занятых рынках и выходить на международные рынки, а стратегия бенчмаркинга может создать благоприятные условия для достижения подобных целей.

В данном контексте стратегия, основанная на концепции бенчмаркинга, является удачной возможностью снизить издержки по разработке конкурентных преимуществ и позволить компании двигаться дальше на основе информации, полученной легальным способом.

Бенчмаркинг позволяет не только выявить и обобщить лучшие образцы высокоэффективной работы, он также помогает выбрать приоритетные рынки.

Бенчмаркинг обладает особой маркетинговой ценностью для российских компаний так как:

- дает возможность компании ставить сложные и в то же время реалистичные цели, подводить научную основу для прогнозирования будущих тенденций развития,
- дает возможность компании перенимать самый передовой опыт, анализировать его, учиться у самых лучших компаний, чтобы стать более конкурентоспособной,
- обеспечивает компанию информацией о том, как стать лучше,
- позволяет искать слабые места в деятельности компаний и определять собственный потенциал,
- обеспечивать сравнение производственных процессов с лучшими аналогичными процессами в данной отрасли и другими отраслями для определения наилучших результатов работы, а также сравнение продуктов и услуг, различных типов оборудования,
- предлагает пути внедрения выбранных наилучших методов и приемов работы,
- способствует выполнению и превышению ожиданий клиентов и потребителей.

К сожалению, более широкому применению бенчмаркинга в России, несмотря на все его преимущества для организаций, мешает излишняя закрытость организаций вследствие недобросовестного использования конфиденциальной информации. В российском бизнесе должна сформироваться определенная культура, предполагающая открытость, этичность, честность для наиболее эффективного использования данного инструмента управления качеством.

Так, компания «Стройтехинвест» с 1991 г. занимается реализацией продовольственных и непродовольственных товаров оптом и в розницу в

городе Первоуральске. Выход на местный потребительский рынок крупных отечественных торговых сетей из Екатеринбурга, Москвы и Санкт-Петербурга и известных зарубежных ритейлеров, существенно изменивший конкурентную ситуацию, привел к значительному сокращению дохода от торговых операций. В результате многие оптово-розничные предприятия города Первоуральска были вынуждены покинуть рынок или существенно изменить профиль своей деятельности.

Радикальные изменения условий функционирования потребовали от руководства ГК «Стройтехинвест» пересмотра существующей концепции управления. Руководство пришло к решению о совмещении оптово-розничной торговли с арендой объектов недвижимости, что и произошло в 2004 г.

Российские предприятия обращают внимание на бенчмаркинг, участвуя в программах премий правительства в области качества. Критерии этих премий, разработанные с учетом мировых тенденций в построении систем управления, отражают ключевые факторы успеха в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

Инфраструктура, созданная организаторами вокруг премий, включает: базы данных лучшей деловой практики, интерактивные интернет-ресурсы для поиска партнеров и проведения эталонного сопоставления в онлайн режиме, разнообразные услуги по обучению бенчмаркингу, мероприятия, способствующие общению и обмену опытом между всеми участниками конкурса и организациями, использующими модели премий для совершенствования систем управления.

Успех эталонного сопоставления зависит от следующих условий: четкого определения объекта эталонного сопоставления, концентрации особого внимания на адаптацию эталонных процессов, методов, стратегий с учетом особенностей своей компании.

В отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей не знают об эталонном сопоставлении как об инструменте управления, имеющем научно-методическую базу и признание во всем мире.

Большой популярностью в России пользуется конкурентный бенчмаркинг. Например, в Ирбитском мотоциклетном заводе (ИМЗ) бенчмаркинг применяется по следующим направлениям:

- производственная структура предприятия: необходимо было определить, какие производственные подразделения оставить;

- после исследования западного опыта руководством было принято решение о продаже литейного, кузнечного и нескольких других цехов, вследствие чего ИМЗ сэкономил деньги на содержание ненужного оборудования;

- эффективность производства: в качестве эталона была рассмотрена индийская мотоциклетная компания Royal Enfield; выяснилось, что на исследуемом эталоне работают примерно одинаковое количество людей, но из расчета на одного сотрудника в Royal Enfield выпускается 25 мотоциклов, а в ИМЗ – 1,7.

Решено было применить следующие меры: уменьшить простои оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и повысить их квалификацию.

3.2. Этапы проведения бенчмаркинга

Процесс бенчмаркинга обычно состоит из нескольких этапов, начинающихся с планирования и заканчивающихся внедрением лучших практик в своей организации. Единой схемы проведения процесса БМ нет, каждая организация сама определяет последовательность работ.

Общий подход к проведению БМ, ставший основой для разработки последующих подходов, выделен Р. Кэмпом.

Ключевые этапы этого подхода отражены на рис. 3.1.

Развитие БМ потребовало некоторого изменения структуры алгоритма Кэмпса. Так, например, в алгоритм был введен этап «адаптации результатов процесса».



Рис. 3.1. Ключевые этапы процесса бенчмаркинга

Другую схему процесса предлагает Патрик Маргариа:

- выбор ключевых параметров работы компании, подлежащих измерению и оценке,
- выявление компаний, в сравнении с которыми должен проводиться БМ,
- сбор возможной информации,
- анализ информации и выбор необходимой для сравнения,
- выявление тех изменений, которые необходимо внести в работу компании.

Процесс БМ может быть представлен в виде «Колеса бенчмаркинга» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процесс бенчмаркинга, основанный на модели «Колесо бенчмаркинга»

Наиболее распространенный в литературе процесс БМ можно отразить в виде определенной последовательности (рис. 3.3).

Цикл Деминга никогда не кончается, и качество никогда не может быть достигнуто раз и навсегда. Всегда будет существовать необходимость постоянного улучшения, что является одним из базовых принципов методологии бенчмаркинга.

Поэтому организации, стремящиеся к самосовершенствованию, используют бенчмаркинговые подходы не только для краткосрочных программ повышения эффективности и совершенствования процессов, а встраивают их в повседневную практику.

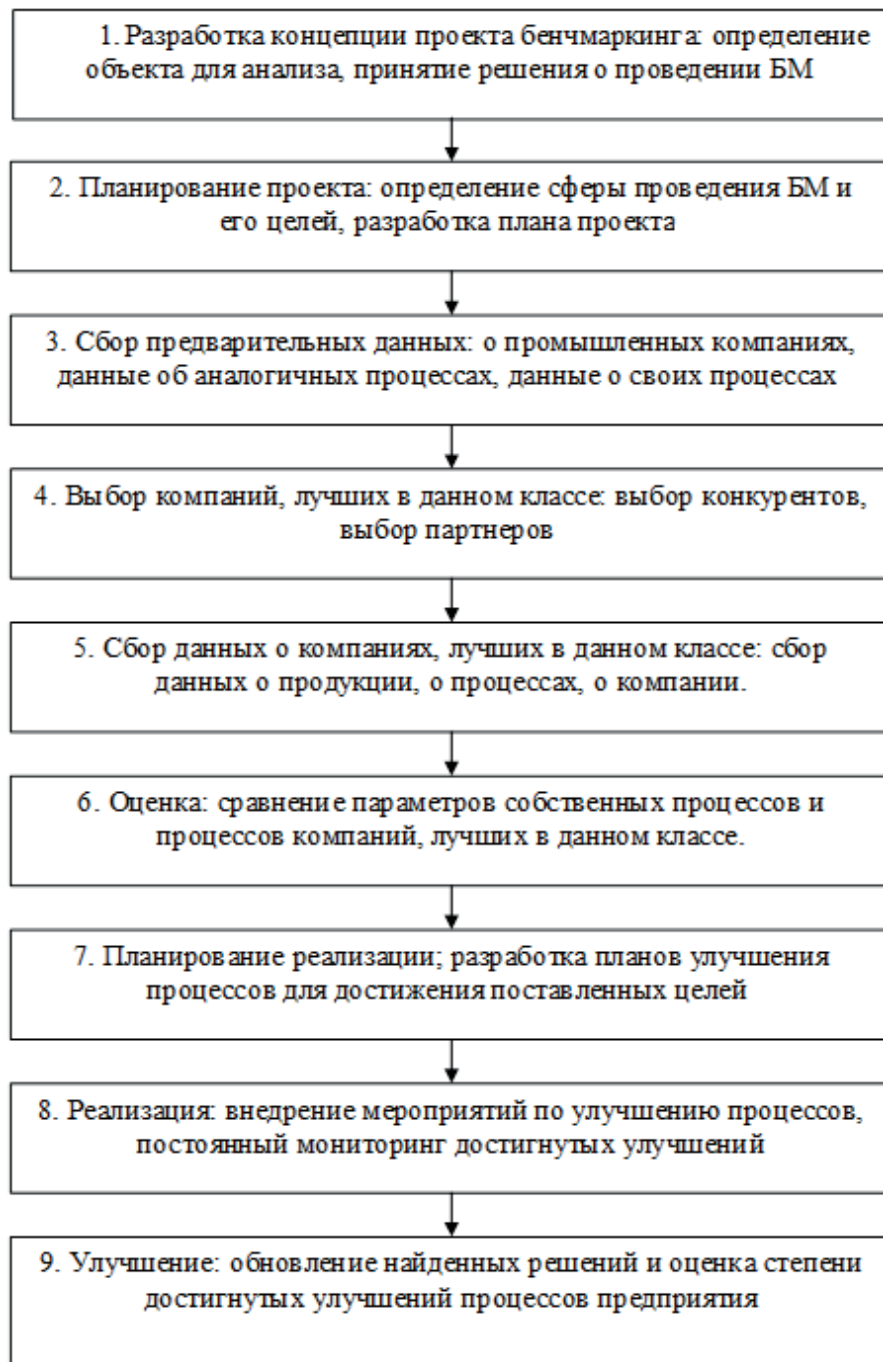


Рис. 3.3. Основные этапы проведения типового проекта бенчмаркинга

Воспользовавшись циклом Шухарта-Деминга, в работе [44] выделены основные составляющие этапы и шаги бенчмаркинга:

Этап 1. Подготовка бенчмаркингового проекта.

- Спланировать бенчмаркинговый проект.
- Провести самооценку, определить объект бенчмаркинга.

- Сформировать рабочую группу. Провести обучение основам бенчмаркинга.

- Выделить ресурсы для реализации проекта.

Этап 2. Сбор данных.

- Изучить и задокументировать текущую практику в выбранной системе.
- Определить лучшую практику, установить партнерство, разработать вопросник и собрать данные для изучения опыта организации-партнера.

Этап 3. Анализ данных, результатов.

- Проанализировать информацию – определить разрыв между достижениями, выделить ключевые факторы и идеи по совершенствованию.

- Выработать рекомендации для адаптации изученного опыта и донести их до как можно большего числа сотрудников (спланировать изменения).

Этап 4. Внедрение изменений.

- Разработать программу изменений.
- Реализовать программу изменений.
- Собрать (получить) новые данные, проконтролировать результаты.
- Повторный сравнительный анализ: проанализировать ситуацию после внедрения изменений.

3.2.1. Рабочая группа проекта. Обучение основам бенчмаркинга

В некоторых крупных компаниях, в которых бенчмаркинг является регулярно применяемой методологией, за его организацию и сопровождение отвечает целое структурное подразделение, возглавляемое менеджером высшего звена. Так обстоят дела в IBM, Eastman Kodak, AT&T и других корпорациях [44].

Специалисты этих служб отвечают за пропагандирование бенчмаркинга, обучение персонала технологии и методам его применения, разработку и поддержку соответствующей корпоративной базы данных, выполнение проектов, соблюдение этики и прочие корпоративные вопросы, связанные с этой деятельностью.

В организациях, где внедрена и реализуется в полном масштабе система менеджмента качества, бенчмаркинг является частью деятельности часто рассматривается как одна из функций системы и обеспечивается соответствующим подразделением.

Такой подход сегодня представляется вполне оправданным, поскольку службы качества созданы или создаются во многих организациях, и именно в их компетенции находятся вопросы совершенствования и улучшения деятельности.

На первом этапе важно правильно *выбрать объект изучения*.

Приведем критерии правильности выбора проблематики для бенчмаркинга:

- данный вопрос является стратегической целью совершенствования;
- цели достижимы и измеримы;
- неудовлетворенность заинтересованных сторон существующим положением дел очевидна и задокументирована (например, проблемы с аккредитацией, жалобы клиентов и т. д.);
- параметры (индикаторы, единицы измерения) процессов известны или могут быть выработаны;
- изменения в данной сфере являются (или в ближайшее время будут являться) императивом, диктуемым государством (органами управления);
- есть необходимые ресурсы для реализации данного проекта (время, деньги, люди);
- успех в реализации проекта в данной сфере может быть достигнут в отведенный период времени.

После того как выбран *объект изучения* (процесс для последующего совершенствования), назначают рабочую группу. Необходимо проанализировать, кого и что затрагивает выбранный процесс (функции, исполнители), и затем выбрать членов группы, исходя из следующих ориентиров:

- руководитель группы — это человек, занимающий одну из самых высоких должностей в данном списке, «владелец процесса», который призван максимально облегчать работу группы, имея соответствующие полномочия;

- остальные 5-6 человек — это люди, обладающие предметными знаниями, лидерскими качествами, умением рисковать, проводить интервью, аналитическими способностями и пользующиеся уважением руководства.

На практике можно обнаружить существование, по крайней мере, трех видов подготовки для различных аудиторий [27]:

- 1) ознакомительное обучение административно-управленческого персонала и руководящего состава (общее понимание);

- 2) обучение кросс-функциональным навыкам для желающих усвоить основы методологии бенчмаркинга (повышение квалификации);

- 3) командные тренинги для сформированных команд по проведению бенчмаркинга (командные навыки в применении к конкретному проекту).

Важность обучения персонала организации и понимания им необходимости непрерывного, всестороннего и тщательного изучения основных конкурентов организации и лучших примеров из мировой практики трудно переоценить. Благоприятствующий позитивным переменам корпоративный климат, формирующийся также в процессе обучения, является важной предпосылкой успеха организационных изменений.

3.2.2. Самооценка

Во избежание неоднозначного понимания изучаемых вопросов, излишнего дискутирования, отклонения от направления изучения, недостатка знаний или ресурсов, для достижения общего согласия по целям и результатам проекта, как правило, составляют положение о рабочей группе.

Положение о рабочей группе должно содержать следующую информацию:

- цели и задачи проекта;
- критерии успешного завершения проекта;
- внутренние и внешние заказчики проекта (потребители результатов);
- принятие решений по проекту, отчетность (каким образом принимаются решения, кому подотчетен проект и исполнители);

- ресурсы (время, деньги, люди, доступ к информации);
- график работ (продолжительность проекта, сроки подачи промежуточных и заключительных отчетов, заседания рабочей группы).

Выбрав объект для сравнения-изучения, необходимо выработать критерии его оценки, определения успешности или неуспешности процесса, критерии «лучшей практики». Характеристика рассматриваемого процесса задается параметрами, или индикаторами процесса (*performance measures*, *performance indicators*). Это и есть те мерки или, по-другому, «бенчмарки», на основе которых мы можем собрать информацию, данные, охарактеризовать, «измерить» выбранный процесс и сравнить его с «эталоном».

Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т. е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов [6].

Установленные параметры должны быть объективными, надежными, понятными для тех, кто их измеряет и использует, должны просто определяться, получаться из доступной информации, что позволяет их легко проверять [11].

Термин *индикатор* часто используется для характеристики явлений, которые трудно непосредственно «измерить».

Например, трудно измерить степень неудовлетворенности потребителя, однако это можно сделать опосредованно через количество жалоб, рекламаций или «потерянных» (бывших) клиентов. Это и будет индикатором неудовлетворенности заказчика [39]. Как правило, потребители хорошо знают, где «начинается» качество в их понимании (собственно, на них и рассчитано производство), но не владеют методиками, средствами, полномочиями для

реализации изменений. Поэтому важной составляющей эффективного процесса управления и совершенствования деятельности организации является обеспечение связи с потребителями, анализ их потребностей, прогнозирование рынка.

При определении объекта бенчмаркинга и выявлении области улучшений важное значение имеет понятие **ключевых факторов успеха** (key success factors).

Ключевыми (критическими) факторами успеха (КФУ) являются характеристики, условия или переменные, непосредственно влияющие на степень достижения поставленных организацией целей. Ключевые факторы успеха учитываются при выработке стратегии и политики организации и постановке задач, необходимых для достижения целей. При этом насколько достигнуты поставленные цели, каков уровень полученных результатов организации в целом, можно оценить при помощи критериев или показателей степени достижения целей, в которых находят отражение ключевые факторы успеха.

Для облегчения выработки параметров, индикаторов и ключевых факторов успеха по выбранному процессу можно попытаться ответить на следующие вопросы:

1. Как мы узнаем о том, как мы работаем?
2. Какие данные мы собираем для измерения качества?
3. Кто собирает эти данные и кому они доступны?
4. На какие результаты мы ориентируемся?
5. Какие критерии (индикаторы) мы используем для поиска и определения «лучших»?
6. Какие внешние и внутренние факторы существенно влияют на наш процесс?.

Если в результате проведенного самообследования выявлено несколько проблемных областей, то их приоритетность (очередность решения проблем) может быть выявлена с помощью рейтинга. Этот рейтинг вычисляется с использованием таблицы 3.2.

В таблице 3.2 использованы критерии правильности выбора проблематики бенчмаркингвого проекта на примере университета [8]. Таблица заполняется всеми членами рабочей группы. Каждый член группы индивидуально должен придать каждому критерию соответствующий, на его взгляд, вес так, чтобы в сумме все веса давали 1,0 (единицу). Суммарный вес по каждому критерию получается суммированием весов, присвоенных ему всеми членами рабочей группы.

Можно было бы использовать понятие «среднеарифметический вес» для каждого критерия, получаемый как сумма весов по данному критерию по всем членам группы, деленная на количество членов группы.

Однако в данном случае это несущественно, поскольку все сравниваемые значения будут разделены на одно и то же число участников рабочей группы. В результате коллективного обсуждения каждой проблеме присваивается балл (разряд): наиболее важная проблема получает столько баллов, сколько тем для обсуждения (в нашем примере – 3), а наименее важная – 1.

Присвоенный разряд умножается на суммарный вес по каждому критерию, после чего результаты вычислений каждого столбца суммируются по строкам. Таким образом, каждая рассматриваемая проблема получает суммарный балл в зависимости от своей значимости для членов рабочей группы, после чего становится видно, в каком порядке следует начинать работу по улучшению.

В рассматриваемом примере (таблица 3.2.) задача по оптимизации учебной деятельности получила наивысший приоритет (27,4 балла) и, вероятно, должна быть решена в первую очередь. Но очевидно и то, что внедрению системы менеджмента качества должно быть уделено серьезное внимание, поскольку, хотя оно занимает в рейтинге вторую позицию, разница в баллах минимальна.

Таблица 3.2

Пример матрицы выбора объекта бенчмаркингowego исследования

Критерии	1 Важность для внутривузовского сообщества (студентов, ППС, сотрудников, пр.)	2 Значимость для вневузовс- кого сообщества (родителей, работодате- лей, пр.)	3 То, чего мы хотим добиться	4 Вероятность достижения успеха в данной области изменений за (1 год) высока	Общий балл
Веса, присвоенные сотрудниками					
1	0.25	0.10	0.15	0.50	1
2	0.45	0.15	0.25	0.15	1
3	0.55	0.20	0.20	0.05	1
4	0.25	0.35	0.10	0.30	1
...
Суммарный вес	4.0	1.2	2.0	5.0	
Область улучшения					
1. Учебная деятельность (оптимизация)	Коллективно присвоенный разряд: 2 $2 \times 4.0 = 8.0$	2 $2 \times 1.2 = 2.4$	1 $1 \times 2.0 = 2.0$	3 $3 \times 5.0 = 15.0$	27.4
2. Система менеджмента качества (внедрение).	3 $3 \times 4.0 = 12.0$	3 $3 \times 1.2 = 3.6$	3 $3 \times 2.0 = 6.0$	1 $1 \times 5.0 = 5.0$	26.6
3. Система самоуправле- ния на местах (совершенст- вование)	1 $1 \times 4.0 = 4.0$	1 $1 \times 1.2 = 1.2$	2 $2 \times 2.0 = 4.0$	2 $2 \times 5.0 = 10.0$	19.2

3.2.3. Изучение и документирование лучшей практики

Участники рабочей группы приходят к коллективным решениям, учатся работать, обсуждать, думать и анализировать вместе. Разумеется, при использовании подобных методик всегда нужно руководствоваться здравым смыслом, поскольку речь идет о вмешательстве в деятельность организации, что затронет очень многих и многое. Последствия планируемых изменений необходимо серьезно взвешивать и оценивать. На следующем этапе необходимо построить реальную картину процесса, так называемую *модель*, или *карту процесса*, для чего описываем последовательность шагов, используемые ресурсы, входы, выходы, исполнителей и пр. Однако карта сама по себе не показывает особенностей процесса и точек принятия решения. Поэтому важным шагом является определение границ субпроцессов и установление их владельцев. Описываем основные политики и процедуры (регламент) текущей деятельности по выбранному процессу, выясняем, каким образом политики и регламент доводятся до сведения исполнителей, общественности и «акционеров»? Здесь важно попытаться отразить и систематизировать ту информацию, которая помогла бы людям, не знакомым с данной практикой, в точности ее скопировать.

В каком виде будет представлена полученная модель процесса, зависит от желаемой степени ее визуализации. В настоящее время существует достаточно большое количество методик (или нотаций) описания процессов и поддерживающих эти методики программных продуктов. Специалистам известны более 20 технологий проектирования организационно-технических систем и несколько сотен специальных инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса.

Выбор методики и программного продукта определяется, как правило, целями проекта, в рамках которого предполагается использование данных средств, а также собственными возможностями этих средств и требованиями к информации, характеризующей описываемые процессы. Наиболее известными для российских специалистов методиками моделирования процессов и систем являются:

Нотация ARIS – Architecture of Integrated Information Systems (архитектура интегрированных информационных систем), разработанная компанией IDS Sheer AG (Германия).

Универсальная методика SADT – Structured Analysis & Design Technique (методология структурного анализа и проектирования) и созданные на ее основе стандарты нотаций IDEFO (для моделирования функций), IDEF3 (для моделирования потоков работ), DFD (для моделирования потоков данных).

Чтобы картина существующей практики была наиболее полной, необходимо выявить основные проблемы и предварительно проанализировать причины их возникновения. Если мы возьмем карту процесса и проанализируем все его этапы на предмет каких-либо серьезных проблем, а затем постараемся хотя бы предварительно выявить причины их возникновения, нам легче будет провести сравнение с партнером по бенчмаркингу, определить те вопросы, которые мы собираемся ему задать. Проще будет понять их практику и проанализировать, что из предложенного мы сможем адаптировать в нашей конкретной ситуации, с нашими конкретными проблемами. Как правило, причины проблем кроются в отсутствии ясности в процедурах, регламентах, отсутствии или недостатке квалификации у персонала (на любом уровне), отсутствии соответствующей подготовки или системы стимулирования. Нехватка средств, ресурсов – это извечная российская проблема, которая ведет ко многим сбоям в процессе производства, в том числе и в научно-образовательном процессе. Причиной возникновения проблем может быть и плохая организация информационных потоков, когда инструкции, постановления, регламент попросту не доводятся своевременно и в понятной форме до исполнителей, а являются лишь отпиской, лежащей «мертвым грузом», как реакция на постановления вышестоящих органов управления.

3.2.4. Сбор информации

Чтобы провести бенчмаркинговое сравнение двух организаций или их процессов, необходимо, имея полное представление о собственной практике, получить такое же полное описание практики партнера.

В большинстве бенчмаркиговых проектов сбор необходимой информации о партнере осуществляется напрямую, в процессе непосредственного контакта с его представителями. Для этих целей проводятся совместные обсуждения, организуются визиты, отрабатывается технология процесса обмена данными.

Сбор информации может осуществляться различными способами, среди которых наиболее распространенными являются беседы по телефону, личные встречи или передача данных по электронной почте. Эффективность каждого из них определяется конкретной ситуацией.

Есть два способа получения *информации о конкурентах*:

- поиск опубликованных данных, которые находятся в общественной сфере (книги, статьи, технические отчеты и т. д.),
- проведение первичного исследования конкурента (разборка и анализ элементов продукции, тестирование показателей, интервью и т. д.).

Очевидно, что собрать информацию о конкурентах можно только из открытых источников, то есть таких, к которым имеется свободный доступ. Несмотря на сложности исследования другой компании, у которой почти каждый экономический, финансовый или технический показатель считается коммерческой тайной и не подлежит оглашению, имеется достаточно источников информации, учитывая бурное развитие в мире информационных технологий: внутренние эксперты, литература из общественного сектора, профессиональные и коммерческие ассоциации и объединения, консультанты, академические и учреждения, внешние эксперты, опросы и анкетирование, общественная оценка продукции конкурента, инженерный анализ, анализ услуг, предоставляемых конкурентом и др.

Есть и другие источники, которые не всегда носят этический характер. Например, сбор информации у анонимных респондентов, использование знаний персонала фирмы и т. д.

Рассмотрим подробнее отдельные источники.

Литература из общественного сектора. В настоящее время публичные библиотеки и медиатеки имеют огромные базы данных, доступ к которым возможен не только в самой библиотеке, но и с помощью электронных средств. Большая часть исследовательских данных первично обработана, и данные переведены в документы и содержат краткие резюме.

Интересующие организацию данные можно получить в виде копий или аннотированных материалов.

Заметим, что лучшие литературные источники, используемые в процессах бенчмаркинга, как правило, включают: годовые отчеты, журналы, газеты, специальные отчеты, коммерческие публикации, отчеты ассоциаций и обществ, книги, труды конференций и др.

Литературные данные в большей или меньшей степени могут дать информацию или о самом конкуренте, или его ближайших соседях по рынку, или о рыночной конъюнктуре.

Профессиональные и коммерческие ассоциации. Коммерческие и профессиональные ассоциации часто располагают ценными данными о коммерческих организациях: материалы конференций, библиотечный фонд, базы финансовых и экономических данных, результаты полевых исследований, отчеты и публикации.

Консультанты. Консультанты в постоянном поиске лучших систем, процедур и практик. Сама природа их работы дает им возможность наблюдать из первых рук действия различных организаций.

Консультант, активно участвующий в налаживании процессов работы организации, может высказать объективный взгляд как на общий процесс, так и на отдельные шаги внутри этого процесса.

Часто бывает, что когда консультанты рассматривается какой-то процесс со служащими организации, проводящей бенчмаркинг, они отмечают все хорошие стороны и оставляют без упоминания все плохое. Консультанты могут дать объективную картину процесса, так как не заражены «патриотизмом».

Важно, что консультанты могут выступать в качестве третьей стороны, давая организации данные, не разглашая конкретные источники. Часто организации колеблются, предоставить ли информацию, которую можно сравнить с аналогичной информацией других организаций, поскольку они опасаются, что будут выглядеть менее эффективными, производительными и умелыми. Консультант набрасывает на данные вуаль анонимности, необходимую для получения полного сотрудничества с организацией, намеченной к проведению бенчмаркинга, чтобы имя организации не связывалось с неблагоприятными для нее сравнениями.

Лучшая организация обычно, с целью повышения рейтинга, не скрывает свои достижения и разрешает консультантам разглашать и даже документировать свои процессы.

Научно-исследовательские учреждения и экспертные источники.

В их число входят университеты, академические институты, отраслевые НИИ, ведущие КБ, Центры информационных технологий, брокерские фирмы.

Наиболее ценным источником является профессорский состав, особенно находящийся на пенсии (они не связаны никакими условиями). Профессура, как правило, имеет с предприятиями хорошие связи через своих аспирантов и студентов.

Брокерские фирмы занимаются сбором и анализом данных в какой-либо отрасли и имеют актуальную информацию о процессах и организациях.

Фирмы, разрабатывающие программное обеспечение, тесно связаны со многими организациями, применяющими их программное обеспечение.

Имеются также организации, финансируемые государством или частными фирмами, занятые изучением производства с целью выяснения лучших практик и разработки новых подходов. Эти исследовательские организации, как правило, знают современное положение дел и могут дать необходимую консультацию или совет.

Следующий шаг – составление вопросника/анкеты, с помощью которых нужно собирать данные о практике партнера по бенчмаркинговому проекту. Анкета должна содержать вопросы, ответы на которые дают подробное описание практики партнера, а также дают возможность понять методы, которые помогли ему достичь лучших результатов.

При ее разработке и проведении опросов и интервью для получения достоверных результатов может потребоваться помощь профессионалов – социологов, психологов, специалистов по работе с персоналом, юристов.

Вопросы в анкете могут быть разного типа, что определяется требованиями к формализации и стандартизации ответов:

- «опишите в свободной форме...» (письменные комментарии),
- «оцените по шкале от 1 до 5...» (шкала),
- требующие ответа «да» – «нет» (принудительный выбор),
- несколько вариантов ответа и «другое» (множественный выбор).

Основные рекомендации к построению вопросника можно сформулировать следующим образом:

- начинать с простых вопросов, позволяющих партнеру описать в свободной форме его успешную практику (нужно предоставить больше места для ответа);
- выяснять не то, как должно быть, а как есть;
- просить данные, подтверждающие описанные результаты (время, стоимость, надежность, удовлетворенность заказчика, меры результата);
- следует избегать вопросов, предполагающих неоднозначного или субъективного ответа;
- если нужны фактические ответы, следует придерживаться конкретных вопросов типа «кто, когда, что, как» и не задавать гипотетических вопросов;
- не использовать туманных слов «в основном», «некоторые»;
- избегать личных или обязывающих вопросов.

Ниже приводятся типичные бенчмаркинг-вопросы (обобщенно):

- Коротко опишите историю вашей практики. Что привело вас к текущей практике (основные решения, мотивы, вехи)?
- Какими критериями вы пользуетесь для оценки качества в данном процессе? Как вы измеряете продвижение (прогресс) в данной области?
- Опишите процесс по шагам (текущую практику): политика, исполнители, процедуры, регламент, материалы, оборудование.
- Как информация о текущем состоянии дел (существующей практике) доводится до «акционеров»?
- Какая подготовка проводится для персонала, вовлеченного в процесс?
- Каковы основные препятствия и как они были преодолены для реализации текущей практики?
- Как распределяются средства и ресурсы в реализации текущей практики?
- Какие меры и действия привели к наиболее существенным улучшениям?

Сбор информации должен проводиться с учетом рекомендаций и правил проведения опросов, интервью. Возможно, потребуется помощь специалистов по работе с персоналом, социологов, психологов, юристов.

Сбор информации и посещение должны быть тщательно спланированы и подготовлены. Полезно заранее выяснить и обсудить следующие аспекты взаимодействия и детали визита:

- необходимая документация для предварительного ознакомления с обеих сторон;
- конкретные специалисты, которые будут вовлечены в данную работу с обеих сторон;
- метод получения информации (интервью со специалистами; посещение конкретных подразделений, структур и наблюдение их работы; совместное обсуждение в форме заседаний, семинаров, круглых столов или др.);
- возможность вести запись на диктофон или видеокамеру и т. д.

Должен быть подробно расписан план визита и обязанности членов группы посещения (кто, что, когда делает, за какой блок работы отвечает).

С этой информацией должно быть ознакомлено руководство принимающей стороны.

Наличие большого количества визитеров связано с пустой тратой времени, поэтому оптимальный состав группы – это два-три человека, обладающих необходимой компетенцией и навыками, важными для продуктивного общения, в частности, умением быстро записывать, правильно говорить и внимательно выслушивать собеседника.

Во время визита следует придерживаться следующих норм и правил:

- быть пунктуальными и вежливыми;
- представить каждого члена группы;
- придерживаться повестки дня и продолжительности визита;
- не использовать в процессе беседы профессиональных языковых оборотов и форм, известных лишь определенному кругу лиц.

Если партнер по бенчмаркингу не знаком с данной методологией, желательно организовать серию обучающих мероприятий для персонала этой организации, задействованного в проекте, с целью развития необходимых знаний и навыков работы.

По окончании сбора информации должно быть проведено совещание с отчетом об увиденном, об основных идеях. Достигнутые на встрече

договоренности должны быть зафиксированы и направлены принимающей стороне, что будет способствовать повышению продуктивности и эффективности визита.

Любой бенчмаркинг-проект предполагает обмен большими массивами данных и информации. Сократить затраты времени на обработку данных позволяет использование таких видов носителей (таблиц, электронных баз данных), которые делают возможными предварительные выводы сразу после сбора данных. Поэтому для организации эффективной обработки полученной информации рекомендуется применять современные технологии ее систематизированного сбора и хранения с использованием электронных баз данных. Конечно, программное обеспечение, разработанное исключительно для нужд бенчмаркинг-проектов, это, как правило, дорогостоящий продукт. Для этих целей могут быть использованы любые современные программные средства, позволяющие хранить массивы данных и выполнять по ним операции сортировки, выборки, построения таблиц, графиков, отчетов и пр.

Например, на Заводе электроники и машиностроения (ЗЭиМ) сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения компании. При этом каждый отдел собирает информацию своего профиля, используя в качестве источников отчеты западных и российских компаний, отраслевую прессу, интернет.

Вся собранная информация сводится и систематизируется в единой базе данных, отчет по которой регулярно предоставляется совету директоров. Показатели завода сравниваются со среднеотраслевыми, после чего становится ясно, по каким из них ЗЭиМ отстает.

3.2.5. Анализ расхождений. Выработка рекомендаций

Анализ данных – это критический этап процесса бенчмаркинга. После получения всей необходимой информации о практике объекта по бенчмаркингу, заполнения матриц, таблиц и карт процессов, необходимо выявить имеющиеся отличия всех описанных практик.

Анализ расхождений, основанный на итоговых значениях показателей эффективности, зачастую имеет место, однако это только часть полного анализа, который необходимо предпринять в процессе бенчмаркинга. Выше

уже подчеркивалась важность наличия многих данных и показателей качественного и количественного плана, а также структурированных схем и матриц, их представляющих. Поэтому сравнению и анализу подлежат все полученные данные, а также вторичная информация, а именно: необходимые соотношения показателей, карты и модели процессов, условия, внешнее окружение и т. д.

Необходимо проследить взаимосвязь между расхождением в эффективности и различием в бизнес-процессах, которыми оно обусловлено. Для этого могут быть использованы любые схемы и графики, подходящие для анализа и отображения, а также стандартные средства обеспечения качества, используемые для анализа расхождений, например, сетевой график, диаграммы сходства, метод «мозгового штурма», график причинно-следственной связи Исикавы, радарная/звездообразная диаграмма и другие.

Таким образом, сравнение будет проводиться в основном по двум категориям данных: показателям деятельности и результатов (что достигнуто), и как и посредством каких методов и технологий это было достигнуто. Однако при анализе расхождений и выявлении лучших методов работы будут учитываться все собранные материалы, а не только указанные.

Рассматриваемые количественные показатели рабочая группа должна исследовать и сравнить на предмет разрывов и расхождений, а процессы достижения данных показателей на предмет наличия лучших методов и технологий работы. Под *разрывом* понимается разница между настоящим и желаемым состоянием рассматриваемой системы (организации, процесса). Разрыв может быть позитивным, нулевым и негативным.

Позитивный разрыв свидетельствует о том, что организация является носителем лучшей практики в отличие от организации-партнера, однако это также говорит о том, что партнер для проведения эталонного сравнения выбран неправильно, и вся работа, практически, проведена напрасно. Однако при тщательном выборе партнера и аккуратно собранных данных позитивные разрывы возникают нечасто.

Нулевой разрыв показателей свидетельствует о том, что ваша организация находится на уровне организации партнера, а *негативный* является нормальным результатом хорошего процесса сравнения, поскольку это свидетельствует о наличии у партнера лучшей практики, поиском которой вы и

занимаетесь. Однако такой упрощенный подход к сравнению данных (мерок), одномоментно снятых с рассматриваемого объекта, как правило, не дает реальной картины по сравниваемым объектам. Данные должны рассматриваться в динамике – только тогда можно с уверенностью сказать, какой из рассматриваемых объектов работает успешнее, эффективнее. Сравнительный анализ данных существенно облегчается построением графических схем, где наглядно видны разрывы и прогресс в достижении целей за определенный период времени (например, результаты до и после бенчмаркингвого проекта или за несколько лет).

Для каких-либо значимых, оправданных выводов необходимо тщательное сравнение всех показателей эффективности работы и общей информации, а также анализ используемых методов. При этом необходимо учитывать профиль (структуру организации, продукцию и услуги), их внешнее окружение и внутренние условия (видение, миссию, цели, задачи, приоритетные направления), т. е. использовать все собранные данные для поиска всего лучшего в каждом изучаемом объекте.

Пояснения изложенной методики с использованием матрицы сравнительного анализа приведены в Приложении 8.

Данные об используемых методах достижения результатов можно оценивать по нескольким критериям, в том числе при помощи следующих вопросов:

- Каково влияние этих методов на процесс и результат?
- Каково влияние этих методов на степень удовлетворенности клиентов?
- Насколько легко эти методы реализовать на практике?
- Какова устойчивость результатов?
- Связаны ли результаты напрямую с конкретной целью или приоритетом деятельности организации?
- Могут ли результаты контролироваться?

После определения лучших методов работы команда может приступить к проектированию, условно говоря, «идеального» процесса, сопоставляя текущее его состояние и желаемое. Для создания наиболее эффективного алгоритма можно пытаться комбинировать лучшие практики и процессы изученных организаций. Поскольку методология бенчмаркинга предполагает не простое копирование, а адаптацию практики партнера, необходимо разобраться, какие

элементы могут быть заимствованы и применены в собственной организации. При этом необходимо помнить, что метод или технология, успешно зарекомендовавшие себя в одной организации или отрасли, могут привести к диаметрально противоположным результатам при их использовании в ином контексте. Необходимо проанализировать все факторы, влияющие на процесс и его успешность, критерии эффективности, стратегические планы, цели, внешние условия и т. п.

В этой связи всегда необходимо задаваться вопросами:

- Насколько велика разница между сравниваемыми организациями?
- Насколько технологии организации-партнера применимы в вашей организации?
- Что необходимо предпринять, чтобы организация смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам бенчмаркинг-партнера?
- Что в первую очередь необходимо сделать, чтобы сократить разрыв?
- Что или кого необходимо задействовать, сколько это будет стоить и сколько времени это займет?

При анализе ситуации и выработке конкретных рекомендаций особую роль в составе рабочей группы могут и должны играть владельцы процессов, обладающие полномочиями для планирования и осуществления изменений и более широкими знаниями в конкретной предметной области. Идей может быть много (что должно приветствоваться), но выявление действительно реализуемых и ценных требует профессиональной эрудиции, компетентности и даже интуиции.

Можно при отборе перспективных идей руководствоваться следующими критериями:

- насколько реализация данной идеи поможет приблизиться к желаемому результату;
- степень принятия идеи коллективом университета;
- степень принятия идеи внешними акционерами;
- степень реализуемости в определенный период времени;
- степень финансовой реализуемости (в плане затрат).

Очень часто при изучении конкретного процесса выявляется масса взаимосвязей с другими процессами, без совершенствования которых не может произойти улучшения работы. В этой ситуации, конечно же, значительный эффект может дать применение методов и средств имитационного моделирования, позволяющих предвидеть влияние тех или иных решений на всю сложную и взаимосвязанную систему, которой является организация.

Одним из основных факторов успеха в совершенствовании деятельности организации является максимальная вовлеченность в процесс персонала. Еще более актуальным это становится в высших учебных заведениях, где академическая культура традиционно предполагает коллегиальное принятие решений. Результаты проделанной и задачи предстоящей работы необходимо донести до общественности и постараться максимально вовлечь ее в этот процесс.

3.2.6. Разработка и внедрение программ изменений

На следующем этапе необходимо составить программу изменений.

По мнению основателя ведущей американской консалтинговой компании ARQC Джека Грейсона, ключевыми словами к бенчмаркингу являются «адаптация» и «реализация». Если собранные данные лежат мертвым грузом, проведенная работа – это потеря времени, денег и грандиозных возможностей. Информация только тогда имеет значение, когда она используется.

Следующий этап бенчмаркинга «Внедрение изменений» в развернутом виде можно представить таким образом:

- представление отчета о проведенном исследовании заинтересованным лицам (заказчикам проекта),
 - выявление возможностей для улучшения,
 - разработка программы (плана) внедрения необходимых изменений,
 - согласование с действующим планом работ,
 - реализация программы изменений,
 - оценка прогресса,
 - повторный анализ ситуации после внедрения изменений для дальнейшего инновационного развития.

Адаптация результатов бенчмаркинга достаточно трудный шаг. Ведь бенчмаркинг – это не копирование чужого опыта. Очень важно правильно оценить, насколько применимы «заимствованные» идеи и технологии в новом контексте.

Никакие две организации не могут быть абсолютно идентичны, поэтому идеи совершенствования процессов, дающие хорошие результаты в работе одного партнера, все равно будут давать отличающиеся результаты в работе другого.

Поэтому всегда необходимо взвешенно и продуманно подходить к использованию чужих наработок, пытаться корректировать найденные решения и методы с учетом потенциального развития и движения вперед как конкурентов или партнеров, так и отрасли в целом.

Жизнь не стоит на месте и всегда есть риск, потратив время на внедрение подходов из практики партнеров, обнаружить, что они перешли на более современные технологии в производстве и управлении.

Выявленный потенциал для улучшения реализуется посредством конкретных мероприятий. Определив оптимальное по стоимости решение о будущем состоянии, рабочая группа должна сосредоточить свои усилия на разработке плана его осуществления.

При этом необходимо согласование с уже действующими планами на предмет их совместимости с рекомендуемыми мерами. Целесообразно совокупность планируемых изменений рассматривать как проект.

Хороший детальный план реализации изменений (читай – проект) должен содержать:

- конкретные цели и задачи проекта,
- основные ожидаемые результаты,
- показатели (система критериев и оценок достижения намеченных целей),
- исполнителей, ресурсы (возможно, потребуется перераспределение бюджетных и кадровых ресурсов),
- мероприятия и приоритеты (очередность, сроки) выполнения работ,
- механизмы обеспечения устойчивого развития начатого движения (устойчивость результатов),
- систему управления проектом,

- и прочие данные, принятые в проектной деятельности.

Реализация программы изменений может проходить в порядке поэтапного эксперимента с последующей оценкой полученных на каждом этапе результатов. Если результаты начальных этапов окажутся положительными, возможно инициировать полноценное внедрение планируемых изменений. Следует тщательно контролировать, чтобы изменения в выбранных процессах не оказали негативного влияния на другие области работы организации. Нелишне еще раз отметить важность организационного климата и заинтересованного вдохновляющего руководства при проведении работ по совершенствованию деятельности и внедрению изменений. Просто знание само ничего не изменяет. Навязанное изменение всегда встречает сопротивление и редко бывает эффективным.

Поэтому принципы управления организационными изменениями должны быть приняты на вооружение руководством организации, а его методологию рабочая группа бенчмаркинг-проекта должна освоить и популяризировать в коллективе.

Коттер [5] сформулировал основные правила успешного осуществления изменений в организации:

1. Создавайте ощущение необходимости перемен. Изменение не происходит спонтанно, для этого нужно обдуманное действие. Поэтому необходимо вывести коллектив из его зоны комфорта, убедить в необходимости изменений, создать условия, при которых каждому станет ясно, что ситуация требует изменения. Для этого необходимо четко обрисовать картину текущей практики со всеми ее недостатками, определить начальное состояние объекта (системы).

2. Формируйте мощную руководящую коалицию.

При децентрализованной структуре власти организации полный консенсус практически невозможен, и к нему не стоит стремиться. Команда находящейся у власти коалиции должна опираться на реальных лидеров, стремящихся к переменам, избегать вмешательства меньших энтузиастов, хотя последние могут иметь сильное влияние в университете, работать вне рамок обычной иерархии и административных протоколов.

3. Формируйте видение. Видение будущего состояния очень помогает определить направление, в котором необходимо двигаться. Безусловно,

видение должно полагаться на аналитическое мышление. Следует рассматривать подлежащие решению проблемы в более широком контексте, выходящем за границы того, что выполнимо именно в данный момент и с помощью имеющихся именно сейчас ресурсов.

4. Распространяйте свое видение. Когда видение перемен, видение будущего широко распространяется, когда информация об этом повторяется вновь и вновь, срабатывает спланируемый эффект. Чем больше сотрудников вовлечено в процесс обмена информацией, опытом, тем быстрее коллектив проникнется духом перемен и общим видением, тем эффективнее сами перемены.

5. Устраняйте препятствия на пути видения. Необходимо трезво оценивать и устранять потенциальные негативные влияния на предстоящие изменения. Стремительные прорывы на пути инноваций могут, например, задерживаться некоторыми руководителями во властной иерархии университета.

В этих условиях необычайно важными могут быть своевременное применение эффективных приемов по управлению человеческими ресурсами, продуманная система поощрения, политика продвижения.

6. Планируйте краткосрочные победы. Необходимо иметь переходный план управления изменениями, в котором должны быть отмечены даже небольшие позитивные результаты, к которым стоит стремиться. Маленькие победы играют роль отметок на сложном пройденном пути.

7. Не провозглашайте победу слишком быстро. Изменения нужно понимать как никогда не заканчивающийся процесс. К новым трудностям нужно подходить с новой силой, с нарастающей энергией. При этом не стоит недооценивать и упускать из виду старые очаги сопротивления процессу перемен.

8. Закрепляйте изменения в корпоративной культуре. Через демонстрацию достижений и побед на пути изменений создается инновационная организационная культура. Вместе с тем, часто лишь следующее поколение лидеров может в достаточной мере освободиться от старых привычек или влиятельных групп, чтобы получить максимальную пользу от начатых реформ.

Перемены требуют времени. Это в наибольшей степени касается изменения организационной культуры, которое происходит крайне медленно. Неформальная профессорская сеть, которая характеризуется традициями междисциплинарного сотрудничества, во многих университетах обладает большой политической властью и имеет сильное влияние на руководство. Довольно часто это выражается в консервативном отношении к изменениям и инновациям. Без сомнения, в университетах более чем в каких-либо других организациях, нужно избегать жестких или резких изменений, насаждаемых сверху: иерархическая власть в профессиональных организациях не всегда эффективна. В связи с этим, наиболее приемлемым является адаптационный подход, основанный на гибкости, постепенности и планомерности.

Важно, чтобы руководство организации поддерживало четкий, основанный на объективных свидетельствах мониторинг происходящих в университете изменений, проводило перманентный анализ возникающих проблем, противоречий и вопросов и своевременно их решало. Для этого необходимо внедрить и отработать процедуры постоянной обратной связи.

Обычно для этого создается оперативная и авторитетная группа управления изменениями, в задачи которой входит составление регулярных кратких отчетов о происходящих в университете изменениях и их соответствии миссии. Руководство, получая эту информацию, может составить для себя уточненное понимание реальной позиции университета на пути движения к выбранным целям, внести коррективы в свои действия.

Результаты подобных отчетов и рекомендации по изменениям должны распространяться в университете.

Подводя итог, можно сказать, что краткосрочными целями при проведении университетом бенчмаркинг-проекта должно являться сокращение негативного разрыва с практикой более успешного партнера и достижение нулевого разрыва (паритета). В долгосрочной перспективе, конечно же, необходимо стремиться войти в когорту лучших. Нужно ставить себе высокую планку. Кроме того, бенчмаркинг нужно встраивать в процесс совершенствования, охватывающий все ключевые процессы и функции.

В мире нет ничего постоянного. На момент начала внедрения изменений конкуренты и партнеры могли продвинуться далеко вперед или могли выявиться новые лидеры. Поэтому важно постоянно перепроверять ориентиры

и продолжать поиск более совершенных партнеров, более достойных примеров для подражания. Поддержание и постоянное обновление баз данных по лучшей практике имеет важное значение для периодического обновления целей, достижения и сохранения лидерства.

Методология бенчмаркинга широко применяется в бизнес-секторе, а также зарубежными университетскими сообществами. Созданные в рамках бенчмаркинговых проектов сети и совместные базы данных являются замечательной основой для постоянного самосовершенствования университетов-участников. Необходимо и нам, в России, преодолевать традиционные тенденции к кулуарности и закрытости, когда отсутствие потребности в обмене опытом, информацией отрицательно сказывается на деятельности всей системы в целом. Достижение лучших результатов в данный момент еще не означает обладания конкурентным преимуществом. Конкурентное преимущество получают только те организации, которые достигают значительных результатов благодаря систематической работе по совершенствованию и улучшению качества. «Философия, дух и движущая сила организации гораздо больше влияют на ее достижения, чем ее технологические и экономические ресурсы, организационные структуры, нововведения и расчет времени. На успех сильно влияют все эти факторы. Но я думаю, что их намного превосходит влияние того, насколько люди в этой организации верят в ее основные принципы и насколько верно они им следуют» [44].

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите общий подход к проведению БМ, выделенный Р. Кэмпом, ставший основой для разработки последующих подходов.
2. Раскройте процесс БМ, представленный в виде «Колеса бенчмаркинга».
3. Перечислите основные этапы проведения типового проекта бенчмаркинга.
4. Приведите критерии правильности выбора проблематики для бенчмаркинга.
5. Что такое ключевые (критические) факторы успеха?
6. Перечислите способы получения информации о конкурентах.

Практические задания

1. Проанализируйте специфику бенчмаркинга в разных странах.
2. В ходе мозгового штурма определите причины слабого развития бенчмаркинга в России.
3. Проанализируйте существующие этапы БМ и составьте свою иллюстрированную схему проведения БМ.
4. На основе проведенного анализа методов маркетинговых исследований заполните таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Преимущества и недостатки методов опроса и интервьюирования

Метод	Преимущества	Недостатки
В личной беседе		
По телефону		
По почте (в письменном виде)		

5. На примере любой организации примените инструмент бенчмаркинга, используя информацию Приложения 7.

Тесты к разделу

1) Программа улучшений реализуется в виде пилотного проекта, результаты которого тщательно анализируются, возможно, вносятся коррективы и происходит возврат на стадию реализации. На завершающей стадии улучшение стандартизируется и реализуется как текущая практик.

- А. Цикл Деминга
- Б. Модель Роберта Кэмпбелла
- В. «Система 20 ключей»

2) Модель менеджера по бенчмаркингу и удовлетворенности потребителей компании Хегах, которая имеет 5 фаз, разделенных на 12 этапов.

- А. Подход Деминга
- Б. Модель Роберта Кэмпбелла
- В. «Система 20 ключей»

3) Модель, созданная японским профессором. Согласно этой системе, компания оценивает собственную организацию через «ключи» (каждый из которых – фактор, имеющий критическое значение для ее функционирования) по 5-балльной системе.

- А. Подход Деминга
- Б. Модель Роберта Кэмпбелла
- В. «Система 20 ключей»

- 4) Выберите, что не является ключевым этапом процесса бенчмаркинга по Р.Кэмпбу.
- А. Планирование
 - Б. Анализ
 - В. Внедрение
 - Г. Действие
 - Д. Контроль
- 5) Выберите правильную последовательность этапов процесса бенчмаркинга, основанную на модели «Колесо бенчмаркинга»:
- А. Планирование Наблюдение Поиск Анализ Адаптация
 - Б. Планирование Поиск Наблюдение Анализ Адаптация
 - В. Наблюдение Анализ Планирование Поиск Адаптация
- 6) Документ, который, как правило, составляют для достижения общего согласия по целям и результатам бенчмаркинга. Он содержит информацию о целях и задачах проекта; критерии успешного завершения проекта; внутренние и внешние заказчики проекта; отчетность; ресурсы; график работ
- А. Карта процесса
 - Б. Положение о рабочей группе
 - В. Диаграмма Ганта
 - Г. Сетевой график
- 7) Какое понятие имеет важное значение при определении объекта бенчмаркинга и выявлении области улучшений?
- А. Ключевые мотивы успеха
 - Б. Ключевые цели успеха
 - В. Ключевые факторы успеха
- 8) При принятии решения о том, какой процесс следует избирать в качестве объекта для бенчмаркинга, учитывают:
- А. Стратегическую важность процесса
 - Б. Жизнеспособность процесса
 - В. Ожидания клиентов по отношению к процессу
 - Г. Все вышеперечисленное
- 9) Для описания процессов партнеров по бенчмаркингу можно построить:
- А. Карту процесса
 - Б. Гистограмму
 - В. Диаграмму Парето
- 10) Что не относится к методам моделирования бизнес-процессов?
- А. Нотация ARIS
 - Б. Методика SADT
 - В. Нотации IDEFO, IDEF3, DFD
 - Г. Нотация Norton

11) Верно ли, что после определения целей в первую очередь необходимо получить поддержку высшего руководства?

- А. Верно
- Б. Неверно

12) Тип вопросов, с помощью которых можно получить достаточно большой объем информации:

- А. Закрытые вопросы
- Б. Открытые вопросы

13) Бенчмаркинг исследование обычно занимает

- А. Около 6 месяцев
- Б. 1 месяц
- В. Неделю

РАЗДЕЛ 4. МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА

4.1. Описание мировых премий по качеству

Когда процессы изучения передового опыта методами бенчмаркинга достигают определенного уровня зрелости, можно приступать к формированию модели эталонного предприятия, которая будет определять дальнейшее развитие организации.

Внедрение премий по качеству практически реализует эту идею эталонного предприятия в виде модели постоянного совершенства, так как требования и условия премий направлены на непрерывное развитие и улучшение деятельности организаций.

Успех мировых премий в области качества за прошедшие полвека своего существования с полным основанием позволяет выбрать критерии этих премий за эталон совершенства. Расширение ареала применения премий подталкивает многие страны к разработке национальных программ по качеству и учреждению собственных локальных наград за высокое качество.

Национальные премии в области качества становятся тем механизмом, который помогает компаниям понять и принять философию качества, как лучшую идеологическую платформу успеха в рынке. Успех премий выражается в улучшении показателей деятельности и повышения конкурентоспособности компаний.

Премия по качеству выполняет две функции: первая – стимулирование к достижению лидерства через концепции TQM, вторая – использование самооценок для выработки целенаправленных действий по улучшению менеджмента. Вторая роль является не менее привлекательной, так как тысячи предприятий используют самооценку для целей своего улучшения, не претендуя на победу в конкурсе.

Мировая практика выделяет наиболее известные и проверенные на практике следующие премии:

1. Премия Деминга,
2. Национальная премия по качеству Малкольма Болдриджа,
3. Европейская премия по качеству,
4. Японская премия по качеству.

Для сравнения добавим в этот список и Премию Правительства РФ в области качества, которая имеет пока локальное применение, но все увеличивающийся поток российских предприятий, желающих принять участие в конкурсе, свидетельствует о том, что российская экономика становится на верный курс развития.

Дадим краткую характеристику мировым премиям.

Премия Деминга.

Премия Деминга является наиболее уважаемой и престижной для компаний всего мира. Она учреждена в 1951 году Советом директоров Японского союза ученых и инженеров в знак благодарности американскому ученому Эдварду Демингу, стоящему у истоков зарождения японского движения за качество (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Критерии модели премии им. Э. Деминга

Основная задача, которую поставили перед собой организаторы премии Деминга – распространять принципы непрерывного совершенствования на базе управления качеством. Базовыми критериями для награждения компаний являются эффективное внедрение статистических методов управления процессами и понимание качества как соответствия техническим требованиям.

Премия с 1984 года открыта для компаний любой страны и вручается победителям, достигшим успехов в разработке собственных подходов к управлению качеством.

Премия присуждается как отдельным лицам, так и компаниям.

В базовом варианте оценочные критерии включают три группы показателей:

1) *базовые категории*, формирующие модель премии (политика в области управления и ее реализация; разработка новой продукции и инновация процессов; поддержание и улучшение качества системы менеджмента; анализ информации и применение новых технологий; развитие человеческих ресурсов). В рамках этих категорий оценивается эффективность, совместимость, непрерывность и тщательность деятельности;

2) *уникальная практика*, которая должна раскрыть особенности подходов каждой организации в ее управлении. Оценивается эффективность, воспроизводимость и инновационность заявленных бизнес-решений;

3) *роль высшего руководства*. Является субъективным критерием, оценка проводится по результатам личной беседы руководителя с экспертом и отражает глубину понимания руководителем смысла деятельности по развитию и внедрению политики в области качества, его энтузиазм и целеустремленность.

Порядок оценки предполагал экспертизу присланного на конкурс каждым конкурсантом «Отчета о практике TQM» и последующее обследование на местах организаций, приславших лучшие отчеты. С учетом результатов отчетов по всем трем критериям выносится заключение о присуждении премии.

Учитывая значительные сдвиги в мировой экономики за прошедшие годы, учредители премии системно вносили изменения, отвечающие изменяющейся бизнес-среде. В настоящее время оценка качества деятельности компаний осуществляется по 48 показателям, сгруппированным по десяти направлениям, каждое из которых, в свою очередь, разбито еще на ряд элементов. Оценка участников конкурса проводится по 100-балльной системе, для получения премии достаточно набрать не менее 70 баллов. Премия им. Э. Деминга сыграла выдающую роль для развития качества в Японии и способствовала усилению работ по качеству во многих компаниях.

Опыт и программы улучшений победителей конкурса оказали и оказывают в настоящее время огромное влияние на компании всего мира.

Национальная премия по качеству Малкольма Болдриджа. Эта премия учреждена в 1987 году Конгрессом США как ежегодная национальная награда за качество с целью улучшения системы управления качеством в американских компаниях и повышения их конкурентоспособности. Премия Болдриджа призвана распространять философию качества, определять требования к его совершенствованию, способствовать обмену информацией об успешных стратегиях улучшения качества. Ежегодный конкурс по присуждению премий проводит Национальный институт стандартов и технологий США, в задачи которого входит методическое обеспечение конкурса, разработка критериев и модели премии. Экспертная оценка, подготовка документации и вся административная деятельность по проведению конкурса возложена на Американское общество качества. Основные принципы, которыми руководствуется Национальный институт стандартов и технологии США при разработке модели премии, следующие: лидерство, ориентация на потребителя, обучение персонала, ценность работников и партнеров, оперативность, инновации и развитие, принятие решений на основе фактов, социальная ответственность, нацеленность в будущее, на результат и создание ценностей, системный подход. Эти принципы формируют структуру модели и являются базой для критериев премии.

Установленные критерии премии Болдриджа подразделяются на 7 основных категорий:

- 1) лидерство,
- 2) стратегическое планирование качества,
- 3) ориентация на потребителя и рынок,
- 4) измерение, анализ и управление на основе знаний,
- 5) использование людских ресурсов,
- 6) управление процессами,
- 7) бизнес-результаты.

Система оценки основана на 1000-балльной шкале, при этом каждая категория выражена соответствующей величиной баллов. Оценка по

категориям дается с учетом используемого подхода, его внедрения и полученных результатов.

Процесс экспертной оценки организаций производится в два этапа: самооценка с представлением отчета в конкурсную комиссию и последующее обследование деятельности организации. Структура премии Болдриджа приведена на рис. 4.2.

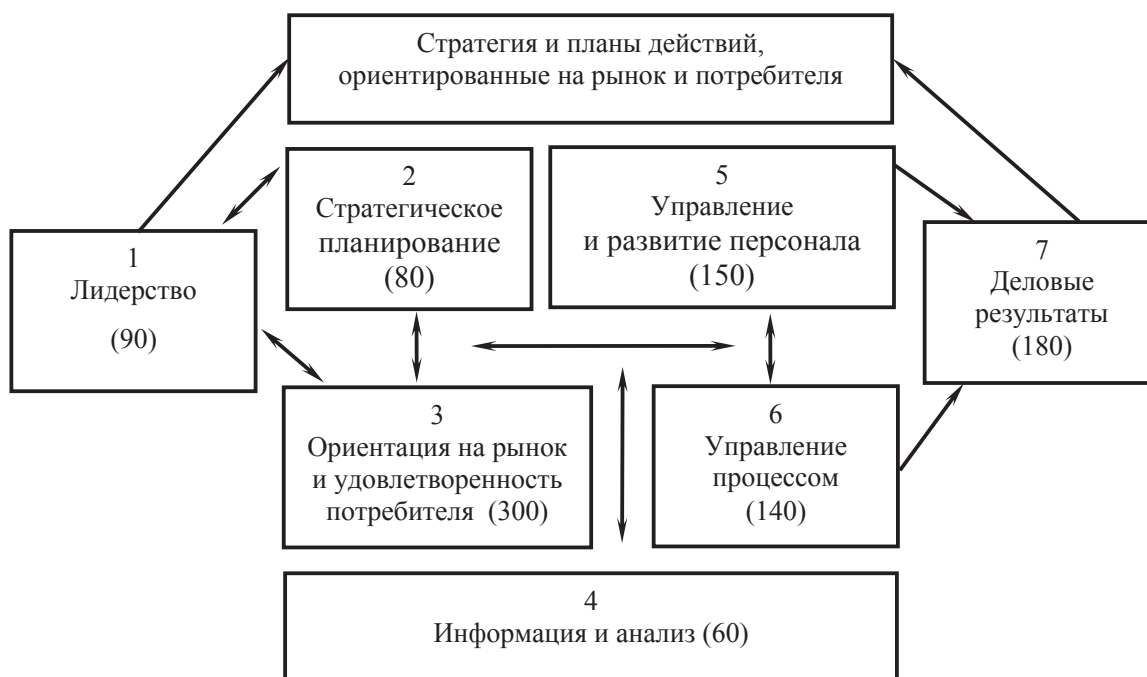


Рис. 4.2. Критерии национальной премии им. М. Болдриджа

Критерии премии Болдриджа, в отличие от критериев премии Деминга, более четко очерчивают области деятельности организации и ее оценку. Поэтому эта премия стала основой для многие национальных конкурсов качества во всем мире. Благодаря премиям Болдриджа стало возможно тесное сотрудничество конкурирующих деловых кругов в США.

Европейская премия по качеству. В 1988 году 14 ведущих европейских компаний («Бош», «Рено», «Фольксваген» и др.) основали Европейский фонд управления качеством (EFQM), который и был инициатором разработки Европейской премии по качеству.

На подготовку ушло несколько лет, и Европейская премия по качеству была официально учреждена в 1992 году.

На сегодняшний день это самая престижная в Европе награда, присуждаемая организациям. Она вручается фирмам, достигшим наибольших успехов в применении TQM в Западной Европе, которые добились исключительных результатов, сделав управление качеством основным инструментом непрерывного улучшения. Эту премию может получить любая хорошо работающая компания. Комитет по ее присуждению уделяет особое внимание выявлению лучших и представлению всем претендентам подробной информации из независимых источников, чтобы помочь им в постоянном движении к совершенству.

Критерии присуждения Европейской премии по качеству почти такие же, как у премии Болдриджа, однако в первой больше значение придается экономическим результатам и воздействию на общество. Критерии модели Европейской премии по качеству разделены на две группы: возможности и результаты.

Группа «возможности» включает следующие категории (рис. 4.3):

- 1) руководство,
- 2) политика и стратегия,
- 3) управление персоналом,
- 4) партнерство и ресурсы,
- 5) процессы.

Группа «результаты» объединяет категории:

- 1) удовлетворение потребителей,
- 2) удовлетворение персонала,
- 3) влияние на общество,
- 4) экономические результаты деятельности.

Каждая из двух групп оценивается из максимума в 500 баллов.

В 2001 году специалисты EGQM разработали систему признания достижений компании в области качества – «Уровни совершенства EFQM».



Рис. 4.3. Критерии модели Европейской премии по качеству

Японская премия по качеству. Эта премия разработана на базе критериев премии Болдриджа и адаптирована к японской практике менеджмента. С 1996 года Японская премия вручается организациям, достигшим высоких результатов в построении качественной системы управления, ориентированной на потребителя [4].

Японская премия по качеству вобрала в себя лучшие из современных подходов к управлению, с учетом мирового опыта применения систем контроля и управления качеством. Она принципиально отличается от премии Деминга. В то время как большинство организаций, участвующих в конкурсе на премию Деминга, нацелены на завоевания премии и получения соответствующей известности в Японии и мире, компании-соискатели Японской премии по качеству не стремятся именно к победе. Комитет конкурса позиционирует премию как модель для самооценки организации, как часть процесса непрерывного совершенствования, как системный тренировочный процесс постепенного приближения к высшим результатам, после чего можно включиться в борьбу за премию Деминга.

Модель Японской премии по качеству построена на взаимосвязи восьми основных категорий:

1. Лидерство и принятие решений.

2. Социальная ответственность в управлении.
3. Понимание клиентов и рынка и работа с ними.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Процесс создания ценностей.
7. Информационный менеджмент.
8. Результаты работы.

Каждая из категорий имеет предельный уровень баллов, в сумме по всем 8 категориям равный 1000. Процедура определения победителей аналогична другим премиям.

Премия Правительства Российской Федерации в области качества.

Российская премия по качеству учреждена Правительством РФ в 1996 году.

Премия присуждается ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества, продукции и услуг, обеспечение их безопасности, а также внедрение высокоэффективных методов управления качеством.

Модель премии Правительства РФ в области качества во многом совпадает с критериями Европейской премии по качеству (рис. 4.4). Это дает возможность российским предприятиям строить свою деятельность на принципах и критериях, которыми руководствуется большинство организаций в Европе.

Вместе с этим российская премия имеет отличия, обусловленные национальной спецификой. Так, у нее оценка группы «возможности» выше, чем группа «результаты» (в модели EFQM они одинаковы), что отражает реальное состояние уровня качества в России, при котором возможности отечественных предприятий надо значительно повысить, чтобы получить значимые и адекватные результаты.

За последние годы число претендентов на получение российской премии по качеству значительно возросло.

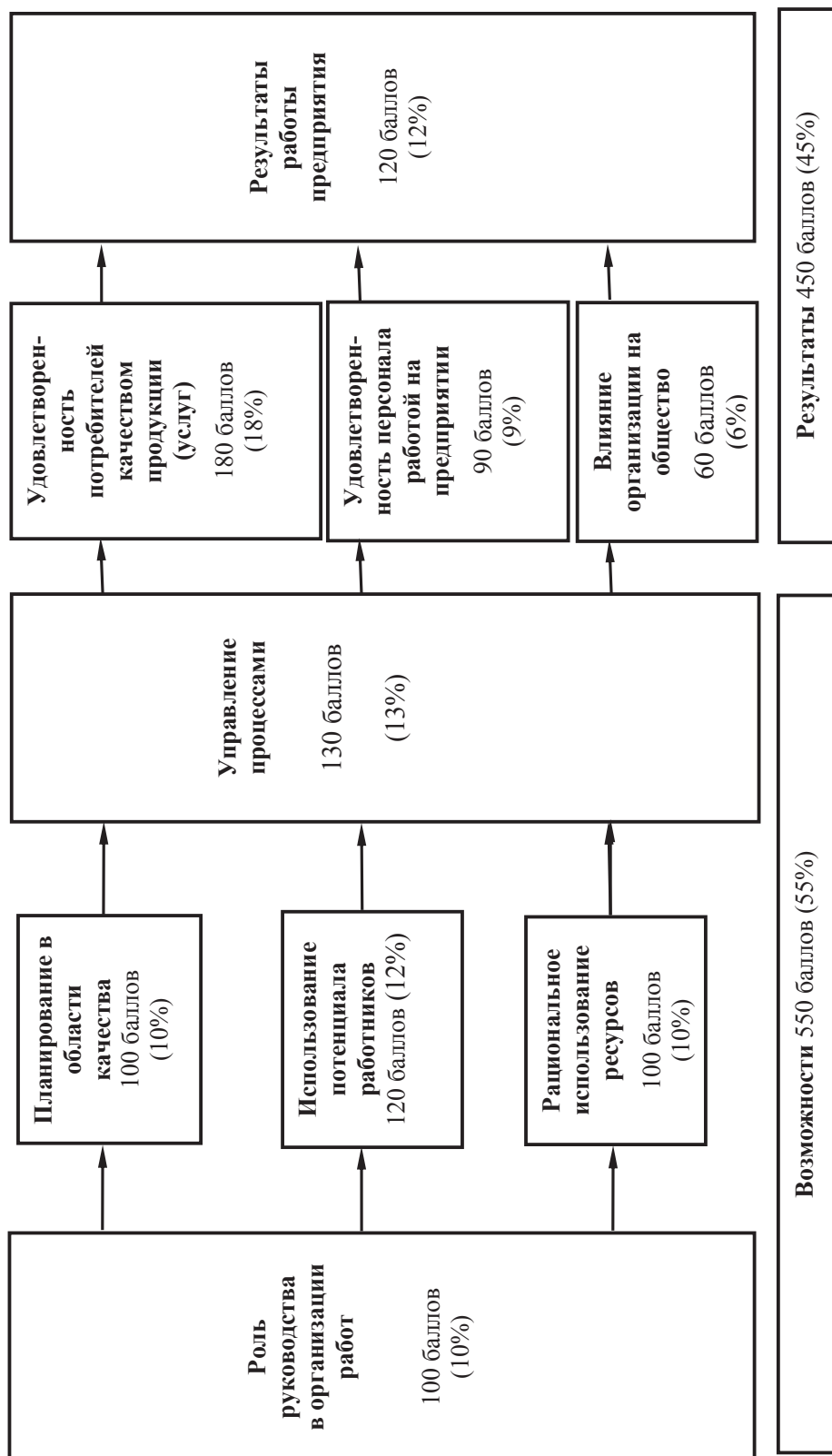


Рис. 4.4. Модель премии Правительства РФ в области качества

4.2. Методика «20 ключей успеха в управлении» как деловая модель совершенства

Японским ученым Ивао Кобаяси в работе [20] предложена методика «20 ключей управления» как модель делового совершенства в области качества в рамках «Практической программы революционных преобразований на предприятии (ППРПП)».

Схема модели представлена на рис. 4.5.

Эта методика в течение одного года получила широкую известность в фирмах и корпорациях большинства стран мира как актуальная, ясная и доступная модель совершенствования деятельности организации по повышению качества на рабочем месте, а ППРПП стала рассматриваться как интегрированный комплекс методов, применяемых на предприятии для повышения качества в производстве. Особенностью ППРПП является ее гибкость.

Так, например, фирма *Windfall Products* сформировала программу повышения эффективности деятельности фирмы и назвала ее «Ключами к совершенствованию». Фирма выделила приоритетные «ключи», реализация которых могла дать наибольший экономический эффект.

К ним относятся: рационализация системы управления фирмой, наделение полномочиями сотрудников проводить улучшения, работа сотрудников в командах (деятельность малых групп), наведение чистоты и порядка.

Фирма считает, что именно эти мероприятия помогли увеличить производительность производства в несколько раз, что вывело фирму на ведущее место в отрасли. Одним из важнейших достоинств методики является возможность использования ее «ключей» в качестве объектов процессов бенчмаркинга.

Если организация хочет получить статус «делового совершенства», то почему сегодня не проводится бенчмаркинг по таким объектам (критериям), как «удовлетворение потребителя» или «важность персонала»?

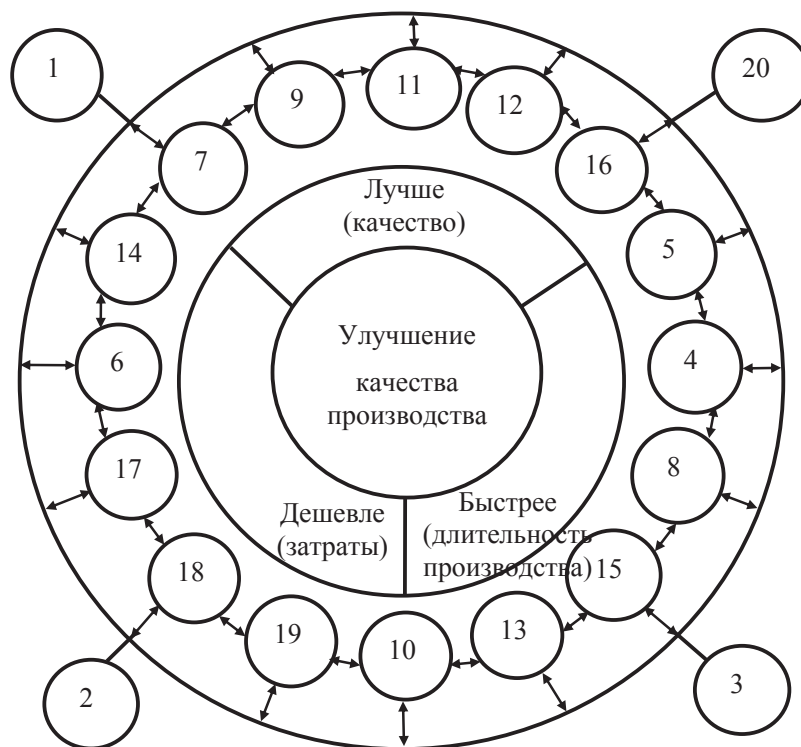


Рис. 4.5. 20 ключей управления Ивао Кобаяси

- Ключ 1. Наведение чистоты и порядка
- Ключ 2. Рационализация системы управления
- Ключ 3. Деятельность малых групп
- Ключ 4. Сокращение материально-производственных запасов
- Ключ 5. Технология быстрой переналадки
- Ключ 6. Стоимостный анализ производственных операций
- Ключ 7. Производство без постоянного присмотра
- Ключ 8. Совместное производство
- Ключ 9. Обслуживание машин и оборудования
- Ключ 10. Учет и распределение рабочего времени
- Ключ 11. Система контроля качества
- Ключ 12. Помощь поставщикам в повышении качества их продукции
- Ключ 13. Устранение потерь с помощью «карты горы сокровищ»
- Ключ 14. Наделение рабочих полномочиями проводить улучшение
- Ключ 15. Обучение смежным профессиям
- Ключ 16. Планирование производства
- Ключ 17. Управление производительностью труда
- Ключ 18. Использование информационных систем (микропроцессов)
- Ключ 19. Сбережение энергии и материалов
- Ключ 20. Общая технология, технология производства

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите наиболее известные премии в мировой практике.
2. Какова структура конкурсов на соискание премий качества?
3. Каким образом оформляется отчет о деятельности компании и ее достижениях в области улучшения качества?
4. Как определяют победителей конкурса?

Практические задания

1. Используя критерии модели делового совершенства, проведите самооценку собственной жизни, определив ее сильные и слабые стороны. Применяйте вопросы для размышления, приведенные в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Критерии модели делового совершенства

Критерии	Вопросы	Ответы
Руководство	В какой степени вы чувствуете, что управляете вашей собственной жизнью?	
	Ясна ли для вас собственная роль как руководителя своей жизни?	
Политика и стратегии	В какой степени вы используете планирования в вашей жизни?	
	На какой период времени вы составляете ваши планы: на текущий период – сроком до 1 года; длительный период – от 1 до 5 лет; на всю жизнь?	
	Каким образом вы делитесь вашими планами с окружающими и обновляете их?	
Управление людскими ресурсами	Какие отношения существуют у вас с вашими друзьями и родственниками?	
	Как вы узнаете о том, что они чувствуют или думают?	
	Как вы поддерживаете друг друга?	
Ресурсы	В какой степени у вас есть ресурсы, которые необходимы для жизни?	
	В какой степени вы удовлетворены теми ресурсами, что у вас есть?	
Процессы	Каким образом вы управляете вашими проблемами?	
	Как вы разрешаете конфликты?	
	Каким образом вы поддерживаете отношения с другими?	
Удовлетворение потребителей	Знаете ли вы, кто является наиболее важным в вашем окружении, кто поддерживает вас в жизни?	
	Насколько вы удовлетворены вашими отношениями с друзьями и в семье?	
	Как вы можете улучшать отношения с близкими людьми?	

Критерии	Вопросы	Ответы
Удовлетворение людей	Знаете ли вы, кто является наиболее важным в вашей жизни, кто поддерживает вас?	
	Насколько вы удовлетворены вашими отношениями?	
	Каким образом ваше окружение воспринимает вас?	
	Как вы можете улучшить/расширить ваше окружение?	
Общество	Какие у вас сложились отношения с обществом?	
	Удовлетворены ли вы той ролью, которую играете в обществе?	
	Чтобы вы хотели изменить во взаимодействии с обществом?	
Результаты	Каким образом вы измеряете достигнутые результаты, что является критерием для вас?	
	Как вы видите себя по отношению к этим критериям?	
	Как часто вы оцениваете то, что делаете?	
	Что вы хотели бы улучшить в вашей жизни?	

2. Найдите конкретные примеры опыта применения бенчмаркинга.

Тесты к разделу

1) Премия по качеству использует для выработки целенаправленных действий по улучшению менеджмента:

- А. Административный резерв
- Б. Материальные ресурсы
- В. Систему самооценок

2) Какие наиболее известные премии выделяют в мировой практике:

- А. Премия Деминга
- Б. Национальная премия по качеству Малкольма Болдриджа
- В. Европейская премия по качеству
- Г. Японская премия по качеству
- Д. Все вышеперечисленные

3) Японская награда для организаций, исповедующих принципы TQM, успешно разрабатывающих и применяющих методы контроля и управления качеством:

- А. Европейская премия качества
- Б. Премия Деминга
- В. Премия качества М. Болдриджа
- Г. Японская премия качества.

4) Философия этой премии воспринимается всем бизнес-сообществом как практическое руководство для развития и совершенствования систем управления. Премия является национальной наградой за качество в США.

- А. Европейская премия качества
- Б. Премия Деминга
- В. Премия качества М. Болдриджа
- Г. Японская премия качества.

5) Организатором и учредителем этой премии качества является Европейский фонд управления качеством.

- А. Премия Деминга
- Б. Европейская премия качества
- В. Японская премия качества
- Г. Премия качества М. Болдриджа.

6) Наивысший уровень в иерархии Уровней Совершенства, разработанных экспертами Европейского фонда управления качеством.

- А. Европейская премия качества
- Б. Стремление к совершенству
- В. Признание совершенства
- Г. Премия качества М. Болдриджа.

7) ... – это независимый отчет, в котором оценивается текущее состояние компании, даются рекомендации по совершенствованию деятельности, который содержит балльную оценку по каждой категории.

8) Структура конкурсов на соискание премий по качеству включает следующие основные этапы (расположить в порядке проведения):

- А. Определение лучших компаний по итогам оценки отчетов
- Б. Обследование и оценка лучших компаний на местах
- В. Подготовка отчета о деятельности компании и ее достижениях в области улучшения качества

Г. Определение победителей конкурса

9) Установить соответствия между Премиями по качеству и их учредителями:

	Премия Э. Деминга
	Европейская премия качества
	Премия качества М. Болдриджа
	Российская премия качества

	Правительство РФ
	Японский Союз Ученых и Инженеров
	Конгресс США
	Европейский фонд управления качеством

10) Премия Правительства РФ в области качества вручается с ... года.

- А. 2007
- Б. 1996
- В. 1917
- Г. 1986

11) Премия Деминга была учреждена в

А. 1917

Б. 1951

В. 1986

Г. 2007

12) К категориям премии Болдриджа относятся:

А. Лидерство

Б. Уникальная практика

В. Бизнес-результаты

Г. Роль высшего руководства

13) Фирмы «Ксерокс», «Моторола», «Боинг», «АйБиЭм», «Кадиллак» являются лауреатами какой премии?

А. Европейская премия качества

Б. Премия качества М. Болдриджа

В. Премия Деминга

Г. Японская премия качества.

14) Основными средствами решения задачи делового совершенствования являются:

А. Внешний бенчмаркинг

Б. Внутренний бенчмаркинг

В. Стратегический бенчмаркинг

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время на рынке все больше усиливается конкуренция и в связи с этим у фирм возникает необходимость мониторинга и изучения деятельности фирм-конкурентов и компаний, которые являются лидерами рынка. Для оптимизации собственной деятельности и формирования конкурентных преимуществ компаниям необходимо анализировать конкурентов, исследовать их приемы работы и внедрять лучшее в свою деятельность. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в понятии «бенчмаркинг».

Сейчас нет единой методики проведения бенчмаркингового анализа, поэтому каждая организация сама решает, каким образом будет осуществлять бенчмаркинг.

В учебном пособии исследованы модели проведения бенчмаркинга, предложенные разными авторами. Среди которых выделяют модель Роберта Кэмпбелла, состоящую из 10 этапов, модель американской компании Хеггох, также состоящую из 10 этапов, модель компании IBM, включающую 15 этапов, модель «колесо бенчмаркинга», состоящую из 6 этапов.

Основными целями проведения конкурентного анализа являются определение преимуществ и недостатков конкурентов, их возможностей, планов для повышения эффективности бизнеса и определения собственных перспектив развития. Сравнительный анализ конкурентов может проводиться поверхностно для решения каких-то краткосрочных задач, а может быть проведен детально для прогнозирования на несколько лет вперед.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Camp, R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
2. Criteria for Performance Excellence // The Malcolm Baldrige National Quality Award Program. – National Institute of Standards and Technology, 2003.
3. Grant R. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. – Blackwell, 1995, p. 278.
4. Japan Quality Award Criteria 2002. Performance Excellence Driven by Customer // Japan Quality Award Committee, 2002.
5. Kotter, J.P. Leading change: why transformations efforts fail. In: Harvard Business Re-view, March-April, 1995, pp.59–67.
6. Rigby, Darrell. Management Tools 2003. An Executive's Guide. Bain & Company Inc., Boston, 2003 (информацию можно найти на сайте http://www.bain.com/management_tools/strategy_brief.pdf) (дата обращения: 14.12.2020).
7. The Guide for The Deming Application Prize for Oversees 2004 // The Deming Prize Committee. – JUSE, 2004.
8. Tucker, Sue. Benchmarking: A guide for educators. – Corwin Press, 1995.– 82 p.
9. Watson G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement.– Portland: Productivity Press, 1992, p.292.
10. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Б. Андерсен, науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

11. Адлер, Ю.П. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века / Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Шпер // Журнал «Методы менеджмента качества». – 2004. – №1.
12. Аренков, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев, Г. Л. Багиева; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 144 с.
13. Аркадина, А.В. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие / А.В. Аркадина, Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова. – М.: Логос, 2012. – 205 с.
14. Армстронг, Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – 8-е изд. – М.: Издательский дом Вильямс, 2007. – 832 с.
15. Багиева, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиева. – СПб.: «Питер», 2011. – 718 с.
16. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 240 с.
17. Белокоровин, Э. А. Бенчмаркинг: новое слово в современном менеджменте / Э. А. Белокоровин // Качество. Инновации. Образование. – 2005. – №3. – С. 23–28.
18. Боженко, А.И. Бенчмаркинг как инструмент управления предприятием / А.И. Боженко, В.К. Замятина, В.П. Смирнов // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики: сборник материалов 3-й Международной научно-практической конференции. – 2013. – №3. – С. 138–140.
19. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
20. Данилов, И. П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – №1. – С. 66–68.

21. Ефимов, В.В. Бенчмаркинг как инструмент делового совершенствования / В. В. Ефимов, И. В. Храмова, под ред. В. В. Ефимова. – Ульяновск: УлГТУ, 2006. – 77 с.
22. Ефимов, В.В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов: учебное пособие / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2013. – 239 с.
23. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М.: МАМИ, 2002. – 398 с.
24. Квасникова, В.В., Жучкевич О.Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: НИЦ ИНФРА – М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 184 с.
25. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии: учебное пособие / М. И. Кныш. – СПб.: СПбГИЭУ, 2000. – 284 с.
26. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: «Питер», 2001. – 749 с.
27. Кэмп, С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / С. Роберт Кэмп. пер.с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
28. Лифиц, И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2005.
29. Логинова, И.В. Бенчмаркинг как инструмент инновационного управления / И.В. Логинова, Е.И. Князева // Вузовская наука в современных условиях: сборник материалов 54-й научно-технической конференции. – Ульяновск: УлГТУ, 2020. – С. 255–258.
30. Логинова, И.В. Бенчмаркинг проектной деятельности / И.В. Логинова, Л.В. Храмова, Е.А. Колпакова // Образование и проблемы развития общества. – 2020. – № 1 (10). – С.100–105.

31. Маргариа, П. Бенчмаркинг и оценка его методов экспертами Европейского фонда управления качеством (EFQM) / П. Маргариа // Европейское качество. – 2002. – №6. – С.32–34.
32. Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Методы менеджмента качества – 2004. – №8. – С.18–19.
33. Маслов, Д. В. Сравнительный анализ мировых премий по качеству / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Стандарты и качество. – 2005. – №5. – С. 88–94.
34. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 354 с.
35. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.А. Кричевский. – СПб.: «Питер», 2000. – 268 с.
36. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова. – М.: Юристъ, 2002. – 109 с.
37. Михайлова, М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / М. Р. Михайлова // Методы менеджмента качества. – 2003. – №5. – С. 18–21.
38. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристъ, 2000. – 452 с.
39. Нуждин, В. Н. Стратегия и тактика управления качеством образования. Методическое пособие / В. Н. Нуждин, Г. Г. Кадамцева, Е. Р. Пантелеев, А. И. Тихонов. – Иваново: МИБИФ, 2003 (информация содержится на сайте <http://www1.ispu.ru/library/lessons/qme/index.html>) (дата обращения: 14.12.2020)
40. Портер, М. Э. Конкуренция: учебное пособие / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2000. – 495 с.

41. Рейтер, Г. Легальный промышленный шпионаж / Г. Рейтер // [http: www.marketing.spb.ru/](http://www.marketing.spb.ru/) (дата обращения: 14.12.2020)
42. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство «Юрайт», 2018. — 131 с.
43. Спиридонов, И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учебное пособие / И. А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 2005.
44. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон. Пер. с англ. под ред. Б.Резниченко. – СПб.: «Питер», 2004. – 176 с.
45. Шарафутдинова, Н.С. Бенчмаркинг: учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, А.В. Шафигуллина. – Казань: ООО «Издательский дом», 2016. – 138 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ

1. История развития бенчмаркинга
2. Этапы развития бенчмаркинга
3. Понятие бенчмаркинга. Цели и задачи бенчмаркинга.
4. Понятие бенчмаркинга. Сущность технологии применения бенчмаркинга в деятельности организаций
5. Понятие бенчмаркинга. Принципы проведения бенчмаркинга.
6. Виды бенчмаркинга. Внутренний бенчмаркинг
7. Виды бенчмаркинга. Внешний бенчмаркинг
8. Виды бенчмаркинга. Глобальный бенчмаркинг. Глобальная сеть бенчмаркинга
9. Зарубежный и российский опыт применения бенчмаркинга
10. Подходы, используемые при проведении бенчмаркинга
11. Ключевые этапы проведения бенчмаркинга
12. Этапы бенчмаркинга: планирование процесса бенчмаркинга
13. Этапы бенчмаркинга: сбор и анализ внутренних данных
14. Этапы бенчмаркинга: самооценка
15. Этапы бенчмаркинга: выбор объекта для бенчмаркинга
16. Этапы бенчмаркинга: сбор и анализ внешних данных
17. Этапы бенчмаркинга: определение партнера по бенчмаркингу
18. Этапы бенчмаркинга: документирование процесса
19. Этапы бенчмаркинга: выработка рекомендаций
20. Методы сбора и анализа данных
21. Этические и психологические аспекты проведения бенчмаркинга
22. Кодекс бенчмаркинга
23. Анкетирование. Методика опроса. Типы вопросов.
24. Модель делового совершенства
25. Функции мировых премий по качеству
26. Премия Деминга
27. Национальная премия по качеству Малкольма Болдриджа
28. Европейская премия по качеству
29. Японская премия по качеству
30. Модель премии Правительства РФ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

- Бенчмаркинг и промышленный шпионаж, конкурентная разведка
- Бенчмаркинг и маркетинг
- Внутренний БМ
- Внешний БМ
- Глобальный БМ
- Партнерский БМ
- Конкурентный БМ
- Отечественный опыт применения бенчмаркинга
- Модели проведения бенчмаркинга (звезда БМ, колесо БМ и др.)
- Роль руководства при проведении БМ
- Кодекс БМ
- Способы получения информации о конкурентах
- Анкетирование (правила составления вопросника, анкеты, типы вопросов, методика опроса)
- Интервьюирование (методика, особенности, правила)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. АО «Кукморский заводMetalлопосуды» имеет 60-летний опыт производства металлической посуды и на сегодняшний день является одним из основных российских производителей, специализирующийся на производстве литой толстостенной алюминиевой посуды.

Предприятие АО «Кукморский заводMetalлопосуды» является ценовым лидером на рынке Республики Татарстан.

Если углубиться немного в историю, можно узнать, что нынешний завод «Кукморский» ранее специализировался на плавке меди. Его основателем являлся Семен Еремеев-Иноземцев. В поселке Кукмор располагались медные рудники и было достаточно леса, служащего в качестве основного топливного материала для предприятия.

Со временем медные рудники истощились, компания практически обанкротилась и стала нуждаться в срочной реорганизации. С 1930 года нынешний Кукморский завод металлопосуды стал заниматься изготовлением кованых телег и непосредственно посуды.

На данный момент продукция предприятия – посуда под торговой маркой «KUKMARA» – пользуется огромной популярностью и широким спросом не только в России, но во многих странах ближнего и дальнего зарубежья.

В качестве основного сырья для создания уникальной посуды высокого качества служат сертифицированные сплавы алюминия. Сырье проходит процедуру тщательного контроля – продукция завода проверяется на показатель радиационной безопасности.

В качестве комплектации посуды производитель осуществляет закупку пластмассовой фурнитуры в Италии, а также стеклянные крышки Васильевского стекольного завода.

Посуда имеет собственный штрих-код – EAN-13 (по международной классификации), а также сертификаты ГОСТ Р. Для увеличения рынка продаж АО «Кукморский заводMetalлопосуды» активно принимает участие в различных торговых ярмарках и выставках, презентациях, использует интернет (создание сайта). Также предприятие использует средства массовой информации (рекламы на телевидении, в прессе)

SWOT-анализ

Сильные стороны: выдающаяся компетентность, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация, хорошая репутация у покупателей, известный лидер рынка, изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации, возможности получения экономии от роста объема производства, защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления, подходящая технология, преимущества в области издержек, преимущества в области конкуренции, наличие инновационных способностей и возможности их реализации, проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, более низкая прибыльность, недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами, отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности, плохое отслеживание процесса выполнения стратегии, уязвимость по отношению к конкурентному давлению, отставание в области исследований и разработок, очень узкая производственная линия, слабое представление о рынке, конкурентные недостатки, ниже среднего маркетинговые способности, неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производственной линии, увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах, добавление сопутствующих продуктов, вертикальная интеграция, возможность перейти в группу с лучшей стратегией, самодовольство среди конкурирующих фирм, ускорение роста рынка.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов, рост продаж замещающего продукта, замедление роста рынка, неблагоприятная политика правительства, возрастающее конкурентное давление, рецессия и затухание делового цикла, возрастание силы торга у покупателей и поставщиков, изменение потребностей и вкуса покупателей, неблагоприятные демографические изменения

Вопросы:

- 1. Выбрать компанию-эталон для применения инструмента бенчмаркинг.*
- 2. Проанализировать проведенный компанией АО «Кукморский завод Металлопосуды» SWOT-анализ и провести SWOT-анализ компании-эталона.*
- 3. Провести PEST-анализ.*
- 4. Дать рекомендации АО «Кукморский завод Металлопосуды» для повышения ее конкурентоспособности на рынке.*

Задание 2. Внутренний бенчмаркинг в Hewlett-Packard

В свое время корпорация Hewlett-Packard проигрывала своим прямым конкурентам из Японии. Последним удавалось гораздо быстрее и не менее качественно производить новую продукцию.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, в филиалах и подразделениях компании было решено провести бенчмаркинговое исследование НИОКР и выявить наиболее эффективные способы ускорения производства.

Критерием, по которому происходило сравнение эффективности работы разных подразделений корпорации, стал срок окупаемости проекта.

Активно применялась технология развертывания функций качества, позволяющая сохранять нацеленность проектов на удовлетворение реальных требований рынка. В результате проведенного исследования в Hewlett-Packard была подготовлена почва для внедрения методологии «Шесть сигм». Выбранный корпорацией подход к совершенствованию производственных процессов включал документирование процесса, измерение его характеристик и уменьшение вариаций их значений, выявление путей непрерывного совершенствования рассматриваемого процесса. Несложно заметить, что в этой последовательности прослеживается та же логика, что и в цикле DMAIC (Определять – Измерять – Анализировать – Улучшать – Управлять).

Вопросы:

- 1. В чем заключается суть внедренной методологии «Шесть сигм»? Как она работала в корпорации?*
- 2. Подробно опишите цикл DMAIC в корпорации Hewlett-Packard.*

Задание 3. Конкурентный бенчмаркинг в Ford

До проведения эталонного сравнения корпорация Ford значительно уступала своим конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам выпускаемой продукции. Она потеряла большую долю рынка сбыта, вернуть которую могла лишь за счет создания нового, передового семейства легковых автомобилей.

Ставка была сделана на Taurus. Чтобы новый автомобиль был не хуже своих конкурентов и даже превосходил их, во время его разработки провели бенчмаркинговое исследование.

Сначала выяснили, какие свойства существующих на рынке автомобилей наиболее привлекательны для потребителей. Затем по каждому из этих свойств определили лучшие в своем классе автомобили, уровень которых Taurus предстояло достичь и превзойти.

Исследованием была охвачена вся мировая автомобильная промышленность, начиная с BMW и заканчивая Opel Senator. Они никогда не считались прямыми соперниками Ford Taurus, однако обладали привлекательными для потребителей свойствами.

Более 50 моделей автомобилей анализировалось примерно по 400 конструктивным параметрам. В компании были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции с использованием цикла DMADV (Определять – Измерять – Анализировать – Разрабатывать – Проверять), нацеленных на обеспечение шестисигмового уровня качества.

В результате новый автомобиль Ford был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж. В последующие годы конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии Taurus, сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции.

К концу 1990-х годов объемы продаж Taurus упали с 400 до 60 тысяч, а в августе 2006 года была выпущена последняя партия автомобилей этого семейства.

Вопросы:

- 1. Проанализируйте историю выпуска и продаж Ford Taurus, почему произошел спад продаж. Объясните причины.*
- 2. Подробно опишите цикл DMADV в корпорации Ford.*

Задание 4. Общий бенчмаркинг в компании Хегох

Проведенное компанией Хегох эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий является хорошо известным примером из практики бенчмаркинга. Опыт Хегох подтвердил справедливость наблюдений Деминга: повышение качества зачастую является следствием кризиса, переживаемого компанией и заставляющего ее руководителей сосредоточиться на проведении необходимых перемен. В конце 1970-х годов компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время Хегох стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22% в 1974 году, к 1984 году сократилась до 4%.

Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркинг, который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией. Работающий на японском рынке FujiХегох, филиал Хегох, очень помог при проведении исследования. Хегох сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала и процессы и затраты конкурентов.

Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, Хегох удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило Хегох оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить.

Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 году Хегох догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки. Однако проведенный в Хегох бенчмаркинг не стал той волшебной палочкой, которая помогла бы компании избежать крупных проблем.

В начале 1990-х годов произошел переход с аналоговых на цифровые технологии. В тот же период времени была проведена кардинальная организационная перестройка компании, сопровождавшаяся отказом от громоздкой функциональной структуры и переходом на упрощенную схему.

При этом прежнее внимание к совершенствованию производственных процессов и к завоеванию лидирующих позиций посредством повышения качества продукции и проведения бенчмаркинга было ослаблено.

Вопросы:

1. Почему проведенный бенчмаркинг в компании Xerox не помог избежать крупных проблем?

2. Что можно было порекомендовать, чтобы избежать сложившейся ситуации?

Задание 5. Стратегическое бенчмаркинговое исследование в корпорации Hewlett-Packard

С помощью стратегического бенчмаркинга корпорация Hewlett-Packard (HP) стремилась определить направление своих дальнейших усилий в области повышения качества продукции на ближайшие 25 лет. Главными целями стали проверка концепции «Качество как средство конкурентной борьбы» и поиск отличительных особенностей компаний-лидеров, изучение которых позволило бы HP выбрать стратегические направления собственного развития. При подготовке к исследованию высшее руководство HP приняло решение:

Анализировать опыт работы мировых лидеров в собственной отрасли из трех регионов: США, Европы и Японии.

Выбрать для исследования компании, которые добились высочайших темпов развития и успешно разрабатывают инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка.

Ограничить масштабы исследования до пяти компаний из каждого региона.

К каждому из своих партнеров по бенчмаркингу HP направила двух менеджеров в сопровождении консультанта.

Они должны были провести интервью с работниками принимающей компании, используя специальную анкету. Консультанты обобщали собранную информацию, составляли отчеты о поездках, после каждого визита проводили совещания, на которых докладывали основные положения и выводы отчета, готовили презентации возможностей внедрения приобретенного опыта.

Руководству НР предоставлялись копии отчетов с наблюдениями и выводами о работе каждой конкретной компании, критические замечания к их системам менеджмента качества, рассылались всем компаниям-партнерам по проведению бенчмаркинга. В результате исследования представители НР определили для компании два подхода к обеспечению качества:

1. Качество изделий должно отслеживаться уже на стадии проектирования.

2. Необходимо создать производственные процессы, которые в условиях массового производства обеспечивают качество продукции, нацеленное на удовлетворение потребностей постоянно расширяющегося рынка бытовой электронной техники.

Для применения этих двух подходов НР потребовались две разные модели ведения бизнеса и соответствующие им системы менеджмента качества. Одна отвечала потребностям небольшого, серийного производства изготавливаемых на заказ электронных приборов и систем. Вторая учитывала особенности массового производства бытовой радиоэлектроники и компьютерных систем.

Вопросы:

- 1. Чем объясняется выбор для исследования трех регионов: США, Европы и Японии?*
- 2. Объясните выбор двух моделей ведения бизнеса в НР?*

Задание 6. Варианты постановки вопросов при использовании опросного метода маркетинговых исследований [45]

Вариант постановки вопроса	Характеристика	Пример	Преимущества	Недостатки
Вопрос, имеющий свободный выбор ответа	Респондентам не предлагают готовые варианты ответов, они отвечают своими словами	Почему Вы предпочитаете покупать товары фирмы «Х»		
Вопросы, предполагающие выбор подготовленного варианта ответа	Респонденты выбирают наиболее правильный, по их мнению, вариант ответа	Сколько Вам лет? - меньше 20; - 20-29; - 30-39; - 40-49; -50 и более		
Вопросы, имеющие только два варианта ответа	Возможные варианты ответа: ДА/НЕТ	Предполагаете ли Вы использование компьютеров в сети?		
Вопрос в виде заданной шкалы оценок	Оценивается общее отношение респондента к чему-либо	Как Вы оцениваете качество товара «Х»? - отлично; - хорошо; - удовлетворительно; - плохо		

Задание 7. Методы маркетинговых исследований

Заполнить таблицу:

Преимущества	Недостатки	Примеры
Кабинетные:		
Полевые:		

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА

Сотрудничество с партнерами по бенчмаркингу возможно лишь при условии соблюдения законов и этических норм.

В разных странах существуют различные механизмы правового регулирования бенчмаркинга. В США не ограничивает проведение бенчмаркинга и предусматривает меры по его поддержке со стороны государства. В стране действуют «индустриальные бюро знакомств», специально созданные для поиска партнеров по бенчмаркингу.

В Европе, напротив, законодательно запрещается подписание соглашений или проведение действий, скоординированных с другими предприятиями, которые могут нанести вред свободной конкуренции или ущерб европейскому рынку.

Сегодня считается неэтичным нацеливать бенчмаркинг на следующее:

- цены и ценовую политику;
- стратегию маркетинга;
- производственные мощности;
- стандарты продукции;
- коммерческую информацию.

В перечень неэтичных действий, используемых во время проведения внешнего бенчмаркинга, включены:

1. Покупка продукции компании-конкурента через подставных лиц.
2. Требование предоставить информацию об объемах деловых операций компании-конкурента в обмен на сотрудничество.
3. Инженерный анализ продукции, приобретенной незаконным путем.
4. Маскировка под представителя государства или потенциального клиента в целях получения необходимых данных.
5. Принуждение кандидатов на вакантные должности или уже принятых новых сотрудников сообщать конфиденциальную информацию об организации, в которой они работали прежде.

Отправная точка проведения внешнего бенчмаркинга – обоснованное посещение потенциального партнера.

Успех первого визита зависит от соблюдения следующих правил поведения:

1. Вначале представитель компании-инициатора проведения бенчмаркинга беседует по телефону с потенциальным партнером. Во время разговора он дает четкие ответы на вопросы:

- Кто ведет переговоры?
- Каковы его служебное положение и полномочия?
- Чем занимается компания, заинтересованная в реализации бенчмаркингового проекта?
- В чем заключаются причины ее интереса к потенциальному партнеру?
- Что она может предложить партнеру по бенчмаркингу?

2. Если контакт установлен, то компания-инициатор направляет в адрес потенциального партнера официальное письмо с подробным изложением предложений о сотрудничестве.

3. Создают группу из двух-трех сотрудников, обладающих профессиональной компетентностью, коммуникабельностью, умением внимательно слушать собеседника; высокой культурой речи, устойчивыми навыками быстрого письма.

4. Участники группы готовят программу будущего визита и устанавливают сроки ее выполнения. Они распределяют между собой роли, определяют, кто из них будет вести разговор или делать записи.

5. В компании разрабатываются вопросы, которые будут обсуждаться в ходе визита. Они должны соответствовать предмету исследования, отличаться ясностью, четкостью и взаимосвязью. Инициатор проведения бенчмаркинга заранее направляет перечень вопросов потенциальному партнеру.

6. Накануне визита проводят предварительные переговоры для того, чтобы:

- уточнить дату и время визита, определить основные пункты визита;
- согласовать способы фиксации и последующего использования данных;
- обсудить необходимость подписания соглашения о неразглашении полученной информации;

7. Во время визита представители компании-инициатора проведения бенчмаркинга представляются в установленной форме, пунктуально выполняют совместно разработанную повестку дня, обсуждают только заранее согласованные вопросы. Их действия не противоречат правилам вежливости, например, они не используют профессиональные понятия, известные лишь определенному кругу лиц.

После окончания визита достигнутые сторонами договоренности оформляются в письменном виде. Инициатор проведения бенчмаркинга направляет их своему потенциальному партнеру. Это способствует повышению эффективности визита.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕССА БЕНЧМАРКИНГА НА ОСНОВАНИИ ОПЫТА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ КОМПАНИИ ИВМ

Шаг 1. Определение потребителей и продукции

Часто бывает так, что потребитель – следующее предприятие, находящееся в цепочке создания какой-либо продукции. Если все производители, входящие в цепочку, удовлетворят своего потребителя, то вероятность, что конечный потребитель будет удовлетворен, намного возрастает. В организации должны быть четко определены требования к входящей продукции.

Если приходится устранять много дефектов в получаемой продукции, это не только потеря времени и средств, но рано или поздно эти дефекты проявятся и в выпускаемой продукции. Обычно в таких случаях специалисты дают следующие рекомендации:

- Попытайтесь получить отзывы и комментарии потребителей о вашей продукции.
- Сделайте ясными ваши требования к поставщикам.
- Постарайтесь составить соответствующую наглядную документацию для поставщиков.
- Для проведения процесса сравнения создайте специальную команду из специалистов различных отделов. Представители этой команды должны быть вовлечены в процесс с самого первого шага, для того чтобы иметь более полную информацию.

Шаг 2. Определение подходящих показателей оценки работы

Необходимо понять и выбрать важные показатели деятельности. Они должны быть в достаточной степени общими для вашей организации, а также той компании, с которой проводится сравнение, но и достаточно специфичными для того, чтобы получить полезные результаты.

Выбор подходящих показателей оценки работы организации можно начать с рассмотрения набора используемых показателей. В некоторых случаях можно использовать широко применяемые стандартные показатели. В процессе сравнения могут обнаружиться новые полезные показатели.

Набор показателей может содержать оценку деятельности в главных областях: финансы, технология, управление.

Важно также иметь показатели, определяющие качество продукции и удовлетворенность потребителя.

Примером могут служить следующие показатели:

– Оценка продукции конкурента в условиях, аналогичных тем, в которых ваша компания тестировала свою продукцию.

– Анализ конструкции продукции конкурентов (отдельные детали продукции, используемый материал...).

– Мнение потребителей о продукции конкурентов (срок службы, доля продажи продукции постоянным клиентам...).

– Технологии, используемые в процессе производства продукции, и их влияние на качество.

– Услуги, предоставляемые производителем продукции.

– *Некоторые операционные показатели:*

- Время производственного цикла.
- Сравнение времени, в течение которого производится продукция, и непроизводственного времени (т. е. времени ожидания, простоев).
- Надежность оборудования.
- Доля нового (изношенного) оборудования. Возраст оборудования.
- Количество отходов.
- Количество затраченных часов по операциям на производство единицы продукции.
- Затраты электроэнергии на единицу продукции.
- Время, необходимое для изменения процесса (гибкость).
- Производительность системы.
- Запасы материальных средств.
- Объемы незавершенного производства.
- Степень унификации.
- Необходимое время для учета изменяющегося спроса рынка.
- Время, необходимое для внедрения в производство новой продукции или услуги.

– *Показатели конкурентоспособности в долгосрочном периоде:*

- Поддержка проектов научных исследований и направлений развития внутри организации.
- Совместное обсуждение технологических нововведений с поставщиками и продавцами.
- Регулярные посещения профессиональных мероприятий сотрудниками.
- Доля средств, направляемых на осуществление долгосрочных проектов.
- Поддержка, оказываемая служащим для их участия в международных конференциях.
- Уровень информационных систем и уровень технической библиотеки.

Шаг 3. Пересмотр (уточнение) продукции или процесса

Это действие время от времени должно осуществляться в процессе управления. Так как изменения происходят очень быстро, необходимо знать, что происходит в области упрощения производственного процесса, сокращения производственного цикла, предотвращения появления брака.

Выявленные проблемы и вопросы должны быть оформлены документально для последующего анализа.

Шаг 4. Выбор приоритетного объекта для сравнения

Необходимо определить, что будет подвергнуто сравнению в первую очередь и в какой степени. Выбор приоритетного направления для сравнений может быть сделан с использованием простого анализа, а также с помощью некоторых графических изображений.

При анализе полезно задать такие вопросы:

Где нам больше всего необходимо улучшение?

В каких областях наша организация наиболее далека от полного удовлетворения потребителя?

Улучшения в каких областях дадут наибольший эффект при сравнительно небольших вложениях ресурсов?

Какое подразделение производит больше всего брака?

Где наблюдаются самые большие потери времени?

Где существуют «узкие места»?

Шаг 5. Выбор партнеров для сравнения

– Если вы собираетесь тратить значительные средства, производя сравнения, почему бы не сравнивать себя с самым лучшим. Выполняя общий бенчмаркинг, можно проводить сравнения аналогичных действий в компаниях, которые находятся в разных отраслях.

– Чтобы определить лучшего партнера для сравнений, можно обратиться к следующим источникам информации:

- Мнения экспертов и специалистов вашей организации.
- Мнения специалистов других организаций отрасли.
- Анализ деятельности организаций вашей отрасли.
- Анализ деятельности прямых конкурентов.
- Анализ деятельности лидирующих компаний.
- Годовые отчеты компаний.
- Печатные издания отрасли.
- Различные исследования (например, опросы потребителей).
- Библиотеки.

Шаг 6. Установление уровня сбора данных

Сбор данных должен носить постоянный характер. Многие организации осуществляют сбор данных (например, наблюдение за развитием отрасли, анализ конкурентоспособности, поиск идей по улучшению качества), даже не думая об этом как о процессе бенчмаркинга. На более высоком уровне могут проводиться исследования, опросы, работа с консультантами, посещения предприятий компаний-партнеров по сравнениям, телефонные разговоры, встречи. Самым высоким уровнем сбора данных считается личный контакт.

Шаг 7. Сбор данных и их анализ

Сбор данных всегда должен быть этичным. Надо быть готовым предоставить партнеру аналогичную информацию о вашей организации.

Не просите партнера дать ту информацию, которую вы не хотели бы давать о себе.

Как правило, наиболее эффективный сбор данных происходит при личном контакте. Специалисты рекомендуют заранее подготовить список ключевых вопросов.

Они не должны быть слишком громоздкими и занимать много времени для ответа. Целесообразно предоставить список вопросов перед телефонным звонком, конференцией или встречей.

Это даст время подумать над ответами, собрать необходимые данные, оценить конфиденциальность задаваемых вопросов, пригласить необходимых людей на встречу.

Первая встреча должна стать началом долговременного сотрудничества. Если представители вашей организации были приглашены на экскурсию, сотрудники, входящие в команду, должны хорошо знать организацию, процесс, неплохо знать друг друга. В такую команду нельзя включать людей, склонных к конфликтам.

После знакомства с работой организации-партнера специалисты, входящие в команду, продолжают работать друг с другом. Необходимо послать благодарственное письмо, проверить полученные данные, составить отчет.

Шаг 8. Определение разрыва

Под разрывом понимается разница между настоящим состоянием организации и состоянием, в котором хотелось бы находиться. Разрыв может быть позитивным, нулевым и негативным. При тщательном выборе партнера и аккуратно собранных данных позитивные разрывы возникают не часто. Нулевой разрыв свидетельствует о том, что ваша организация находится на уровне организации партнера по бенчмаркингу.

Используя информацию, собранную в процессе сравнений, нулевой разрыв можно превратить в позитивный. Негативный разрыв – это нормальный результат хорошего процесса сравнения. Это призыв к действиям, к внедрению плана улучшений.

Шаг 9. Оценка возможного уровня достижений в будущем

На этом этапе приходит время строить планы на будущее. План улучшений должен брать в расчет стратегию сравнения. Необходимо определить темпы улучшений, которые ваша организация имела в прошлом, спрогнозировать рост, полученный после улучшений. Для того чтобы стать лучшими, надо помнить, что ваш партнер по бенчмаркингу тоже будет совершенствовать свою деятельность.

Шаг 10. Представление результатов сравнения

Реакция на предполагаемые изменения может быть очень различной: от открытой враждебности или скептицизма до согласия или, что случается редко, энтузиазма.

Дело усложняется, если компания осуществляет свою деятельность успешно: тогда требуется больше усилий, чтобы доказать необходимость перемен.

Иногда случается так, что выбранное ранее организацией направление необходимо поменять. Это сложная задача. Для успеха необходимо заручиться поддержкой руководства и тех сотрудников, которым предстоит внедрять эти изменения. Какую форму убеждения выбрать, зависит от сложившихся обстоятельств, от сотрудников, с которыми предстоит иметь дело. Могут быть приняты следующие формы: письменная (отчеты, составление писем и т. д.); электронная (компьютерные отчеты); устная (презентации).

Если в организации существует группа людей, особенно обеспокоенных предлагаемыми переменами, можно сделать презентацию специально для них перед общей презентацией, для того чтобы нейтрализовать их обеспокоенность или уменьшить ее. Необходимо быть готовым к ответу на вопрос: что будет, если предлагаемые улучшения не удастся внедрить?

Шаг 11. Установление целей и разработка плана действий

На этом этапе разрабатываются как долгосрочные планы, так и краткосрочные. Хорошие цели должны быть труднодостижимыми, но реалистичными. Они не должны быть настолько сложны, чтобы создать у сотрудников состояние разочарования, но и не должны быть слишком легкими. Затем хорошие цели должны быть переведены в хорошие планы. Планы должны учитывать повторяющийся характер процесса сравнения.

Шаг 12. Внедрение плана

Руководитель должен четко знать, какой результат он ожидает от каждого действия. Если это необходимо, должны проводиться подготовительные образовательные программы для руководителей и служащих. Перемены могут проходить эффективно только тогда, когда их понимают, иначе они пугают.

На этом этапе применяются традиционные подходы управления. План лучше всего выполнять по графику, помня о планируемых затратах.

Выявление и решение проблем необходимо осуществлять на ранней стадии. Сотрудники, занимающиеся внедрением плана, должны иметь определенную свободу действия.

Шаг 13. Проверка идущего процесса

На этом этапе осуществляется проверка того, насколько хорошо ваша организация использует инструмент сравнения.

Можно обратить внимание на следующие направления:

- Включено ли в планы, разработанные в продолжение шага 11, продолжение выполнения процесса сравнения?
- Какая часть планов базировалась на результатах процесса сравнения?
- Приняли ли сотрудники вашей организации идею проведения сравнений как путь внедрения новых улучшений, которые дополняли бы их собственные идеи об улучшениях?
- Охватывал ли процесс сравнений всю организацию?
- Смогли ли вы заинтересовать идеей сравнений сотрудников организации?

Шаг 14. Оценка движения к целям

Система управления должна включать наблюдение за выполнением планов. Должна быть продумана система измерений, а также система отчетности. Если наблюдения выявили проблему в какой-либо области, корректировку действий необходимо начать как можно скорее. Если при внедрении плана особо крупных проблем не возникает, внимание должно быть уделено системе поощрения участников.

Шаг 15. Пересмотр целей и возврат к первому шагу

Периодическое обновление целей необходимо для достижения и сохранения лидерства. Новые цели обычно устанавливаются на принципиально новом уровне. С каждым разом повторение процесса сравнений будет легче при наличии определенного опыта. Специалисты советуют не сокращать цикл, возвращаясь к шагу 7, возврат должен осуществляться к шагу 1, а затем должна быть рассмотрена необходимость каждого шага.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА ЗА РУБЕЖОМ НА ПРИМЕРЕ «GPT PAYPHONE SYSTEMS»

Объект бенчмаркинга в «GPT Payphone Systems» – качество обслуживания клиентов.

Компания «GPT Payphone Systems» является производителем телефонов-автоматов, карточек (телефонные карточки, платежные карточки со встроенным микропроцессором и др.) и систем контроля за работой телефонов-автоматов. Компания имеет широкий круг клиентов, продавая свою продукцию более чем 100 корпоративным клиентам в 80 странах мира. Как и большинство других компаний, «GPT Payphone Systems» ищет возможности постоянного улучшения качества своей работы и, в частности, качества операционных процессов.

Применение технологии бенчмаркинга в данной компании было обусловлено ухудшением отношений с клиентами, снижением практических результатов деятельности. После проведения внутреннего сопоставительного анализа на уровне отделов компании, возникла необходимость сконцентрировать усилия на выборе именно того аспекта деятельности компании, которому необходимо уделить повышенное внимание. С этой целью было предложено ответить на два важнейших вопроса:

- Как кардинально улучшить отношения с покупателем?
- Как кардинально улучшить практический результат деятельности компании?

Исследователи приняли решение сконцентрировать внимание на процессе замены некачественной продукции, причем только в случае возникновения подобной проблемы при работе с основными, стратегически важными клиентами компании, поскольку, с одной стороны, имеет место неоправданно низкая скорость проведения замены, а с другой – именно этот показатель имеет огромную важность для покупателя.

Далее требовалось определить партнера по бенчмаркингу, то есть найти компанию из той же отрасли, чьи показатели замены некачественного оборудования были выше, чем у «GPT Payphone Systems».

Обоснование выбора «Public Network Group» в качестве партнера для сравнительного анализа.

Руководство «GPT Payphone Systems» в качестве идеального партнера для проведения сравнительного анализа выбрало компанию «Public Networks Group», входящую в состав «GPT Payphone Systems», которой на протяжении длительного времени удается поддерживать хорошие отношения с основными покупателями.

Проведение сравнительного анализа, внедрение необходимых новаций.

Первым шагом при проведении сравнительного анализа было составление плана действий. В частности, подверглись тщательному рассмотрению вопросы доступа к информации и ее анализа.

Было решено, что наилучшим вариантом получения информации будет личное посещение исследователями из «GPT Payphone Systems» компании «Public Networks Group». В итоге был составлен следующий план действий:

1. Определение объектов сопоставительного анализа.
2. Выбор партнера для сопоставительного анализа.
3. Установление деловой связи с компанией-партнером.
4. Анализ системы замены некачественной продукции в «GPT Payphone Systems».
5. Посещение «Public Networks Group» с целью ознакомления и проведения четкого представления о действующей в компании системы замены некачественной продукции. Сбор данных по конкретным видам деятельности и операциям, реализуемым в процессе замены продукции, с выделением качества работ.
6. Сравнение полученных данных.
7. Представление информации, структурированной по критериям качества работ, руководству «GPT Payphone Systems» для ознакомления и последующего принятия решения по проблеме.
8. Подготовка доклада по итогам сравнительного анализа.
9. Доведение результатов сопоставительного анализа до всех заинтересованных сотрудников «GPT Payphone Systems».

Решение по двум первым пунктам было принято еще во время проведения первого заседания руководства «GPT Payphone Systems» по данной проблеме. Предстояло определить конкретные задачи, связанные с получением информации от компании-партнера и ее эффективным использованием.

Через несколько дней после заседания руководства «GPT Payphone Systems», на котором было внесено предложение о сотрудничестве с «Public Networks Group», при содействии коллег из «Public Networks Group» было проведено предварительное исследование с целью выявления возможностей для сравнения отдельных работ и процедур, а также определения степени их эффективности. Результаты исследования показали, что процессы, используемые в «Public Networks Group», сходны с процессами, осуществляемыми в «GPT Payphone Systems»; показатели работы чрезвычайно высоки, а клиенты полностью удовлетворены уровнем обслуживания. Поэтому было принято окончательное решение о выборе в качестве партнера по сравнительному анализу «Public Networks Group», после чего с руководством компании была достигнута договоренность о сотрудничестве. Перед тем как перейти к сравнению процессов замены некачественной продукции, необходимо было до мельчайших деталей уяснить сущность механизма замены, действующего в «GPT Payphone Systems». Наиболее рациональным и эффективным оказалось составление подробной схемы организации процесса замены, в которой нашли отражение все негативные моменты, способные привести либо к увеличению издержек, либо к задержкам.

Активное участие в процессе составления схемы принимал управляющий службой сервиса «GPT Payphone Systems», чья должность при реализации процесса замены некачественной продукции является ключевой.

После тщательного и детального изучения всего процесса замены исследователи уделили особое внимание рассмотрению следующих моментов:

- количеству накопившейся некачественной продукции, подлежащей регистрации;
- методу регистрации продукции;
- методу осмотра и проверки качества продукции;
- взаимодействию с другими подразделениями компании;
- времени, необходимому для замены продукции;

- соотношению количества возвращенной клиентами продукции к количеству поставленной продукции;
- порядку оформления документации в процессе замены;
- соблюдению правил оформления документации;
- сильным и слабым сторонам работы подразделения, осуществляющего процесс замены некачественной продукции.

После изучения перечисленных характеристик было принято решение об использовании при проведении сравнительного анализа в качестве критериев оценки эффективности операций, осуществляемых в процессе замены следующих характеристик:

- 1) количество накопившейся некачественной продукции, подлежащей регистрации (в штуках);
- 2) время, необходимое для замены продукции (в днях).

После успешного решения изложенных выше проблем были проведены переговоры с руководством компании «Public Networks Group», на которых были обсуждены вопросы, касающиеся характера будущего исследования и, что самое главное, решена проблема получения необходимой информации, а также соблюдения конфиденциальности.

После посещения исследователями компании «Public Networks Group» и проведения сравнительного анализа стало ясно, что «Public Networks Group» лучше справляется с процессом замены некачественной продукции, поскольку процесс регистрации и замены проходит намного быстрее, чем в «GPT Payphone Systems».

В таблице 1 представлены данные, полученные в результате сравнительного анализа, наглядно демонстрирующие различия в основных параметрах процессов замены некачественной продукции в компаниях «GPT Payphone Systems» и «Public Networks Group».

В процессе сравнительного анализа было установлено, что «Public Networks Group» использует резервный запас готовой продукции, из которого в случае необходимости производится немедленная замена некачественной продукции. «GPT Payphone Systems» не имеет резервного запаса, что иногда приводит к необоснованному, по мнению клиентов, увеличению продолжительности процесса замены.

Продолжение прил.6

Кроме того, в сравниваемых компаниях используются разные способы занесения информации о бракованной продукции в компьютерную базу данных. В «GPT Payphone Systems» данные сначала заносятся на бланк, копия которого сопровождает некачественную продукцию в процессе ее замены или ремонта.

Затем с бланка информация поступает в компьютерную систему. Именно на этом этапе чаще всего возникают задержки. По мере того, как некачественный продукт проходит через стадии процесса замены (ремонта), вся необходимая информация фиксируется в сопровождающем его бланке и лишь на заключительной стадии заносится в компьютер.

Таблица 1

Результаты сравнительного анализа процессов замены некачественной продукции в компаниях «GPT Payphone Systems» и «Public Networks Group»

Критерии	«GPT Payphone Systems»	«Public Networks Group»
Продолжительность накопления некачественной продукции	1 - 3,5 дня	Практика накопления некачественной продукции отсутствует
Метод регистрации некачественной продукции	Заполнение бланка и ввод данных в компьютер	Идентификация этикетки и универсального товарного кода с помощью оптического просмотрового устройства
Продолжительность регистрации некачественной продукции	Заполнение бланка: 5 - 10 минут Ввод данных в компьютер: 2 минуты	Процесс идентификации: 0,75 минуты
Длительность процесса возврата клиенту качественной продукции	В среднем - 9 дней	В 93% случаев - 4 дня В 7% случаев - 7 дней
Общая продолжительность процесса замены	В среднем - 11 дней	От 4 до 7 дней
Резервный запас	Отсутствует	Существует

Не вызывает сомнения тот факт, что подобная система не обеспечивает своевременное поступление точной информации о некачественной продукции и не может использоваться для его поиска.

Для сравнения: в «Public Networks Group» на каждой стадии процесса замены при помощи оптического просмотрного устройства информация и, в частности, товарный код считываются с этикеток на продукте компании.

Эта процедура позволяет непрерывно обновлять компьютерные данные о некачественной продукции, что намного облегчает процесс его замены.

Обе компании на основе компьютерной базы данных раз в месяц составляют доклад, в котором отражается детальная информация о количестве возвращенной покупателем и впоследствии замененной компанией некачественной продукции, а также перечисляются выявленные в процессе замены недостатки в организации данного процесса. В ходе сравнительного анализа было установлено, что доклады «Public Networks Group» по сравнению с докладами «GPT Payphone Systems» выгодно отличаются полнотой и точностью.

После завершения процесса сравнительного анализа и последующего подробного анализа полученных данных участникам исследования необходимо представить руководству компании отчет, на основе которого разрабатывается план проведения мероприятий по совершенствованию деятельности компании в анализируемой области. Как и ожидалось, все представленные исследователями данные были рассмотрены с большим вниманием и заинтересованностью. Особый интерес вызвала возможность использования этикеток с универсальным товарным кодом для отслеживания продвижения некачественной продукции в процессе ее замены (ремонта). Руководство компании «GPT Payphone Systems» пришло к единому мнению, что усилия и затраты на установку оптических просмотрных устройств, позволяющих идентифицировать этикетки с универсальным кодом, будут несоизмеримы (стоимость одного оптического просмотрного устройства, включая установку, доставку, составляет 300 фунтов стерлингов) с ожидаемым эффектом. Использование просмотрных устройств позволит сэкономить девять минут на каждой товарной единице, а также даст возможность сократить на два дня процесс накопления и регистрации некачественной продукции. Установка данного оборудования окупится уже после регистрации 100 товарных единиц.

Управляющему службой сервиса компании было поручено реализовать данный проект в первую очередь. Также было решено изучить возможность отслеживания процесса движения продукции с помощью просмотровых устройств, что позволит идентифицировать товарные этикетки на всех стадиях процесса замены некачественной продукции.

Внедрение данной системы не только ускорит процесс товародвижения, но и позволит всегда иметь полную и точную информации.

В то же время вопрос о создании резервного запаса готовой продукции вызвал ряд возражений по следующим мотивам:

- отсутствие в сервисном центре компании достаточных площадей;
- значительные затраты на хранение продукции в резервном запасе;
- более широкий ассортимент продукции компании «GPT Payphone Systems» по сравнению с «Public Networks Group»;
- сложности с технической реализацией проекта.

Тем не менее после детального обсуждения данной проблемы было принято решение о создании небольшого резервного запаса основных частей оборудования с последующим его расширением в том случае, если использование резервного запаса окажется эффективным как по показателю затрат, так и с позиции полноты удовлетворения потребностей клиентов.

Используемая ранее система ежемесячных докладов была признана удовлетворительной, но одновременно было отмечено, что отслеживание товаропотока с помощью оптических просмотровых устройств позволит повысить точность информации, представляемой в докладах. Отмечалось также, что вследствие двухдневного сокращения периода замены некачественной продукции можно ожидать увеличения эффективности всего процесса замены, что приведет к снижению с 11 до 6 дней его общей продолжительности.

Управляющему службой сервиса компании «GPT Payphone Systems» было поручено отслеживать и оценивать качественные улучшения в данной области, обусловленные реализацией намеченных мероприятий. В дальнейшем было принято решение проводить регулярные совещания по данной проблеме с целью отслеживания процесса реализации принятых решений и оценки достигнутых результатов.

Проведенный между двумя компаниями сравнительный анализ показал его исключительную эффективность в деле совершенствования деятельности компании в отдельно взятой области. Руководство «GPT Payphone Systems» не только с большим интересом восприняло информацию о результатах проведенного анализа, но и приняло решение о необходимости немедленного внедрения новаций

Результатом реализации принятых решений стало внедрение в «GPT Payphone Systems» прогрессивной системы регистрации продукции на базе оптических просмотровых устройств, что позволило увеличить количество регистрируемой продукции с 80 до 300 единиц в день и сократить длительность периода накопления продукции на один день, а полный оборот – на два (с 11 до 9 дней). Кроме того, новая система обеспечила постоянное обновление информации в компьютерной базе данных, что не только ускорило процедуру товародвижения, но и повысило его эффективность. Таким образом, можно с полной уверенностью утверждать, что цель исследования – повышение эффективности и скорости работ в выбранной для анализа сфере деятельности компании – достигнута. Все это способствовало улучшению отношений с клиентами, тем самым оказывая позитивное влияние на имидж компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В БЕНЧМАРКИНГЕ. ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ

Этап 1. Анализ текущей ситуации

На данном этапе детально изучается текущая ситуация для выявления как текущих проблем, так и тех, которые могут возникнуть в будущем. В этом основное предназначение ситуационного анализа. Анализ текущей ситуации проводится в несколько этапов.

I. Анализ внешней среды организации

В процессе анализа внешней среды организации необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- 1) Существуют ли во внешней среде какие-либо тенденции, способные повлиять на производственную и маркетинговую программы организации?
- 2) Каково состояние экономической системы?
- 3) Какова культурная среда?
- 4) Как можно охарактеризовать политическую среду?
- 5) Что представляет собой социальная компонента внешней среды организации?
- 6) Каковы тенденции развития как внешней среды в целом, так и ее отдельных компонентов?
- 7) Каково воздействие выявленных тенденций на организацию?
- 8) Какое позитивное влияние могут оказать выявленные тенденции на производственную и маркетинговую программы организации?
- 9) Необходим ли пересмотр маркетинговой программы в целях наиболее полного использования грядущих перемен во благо организации?

II. Анализ отрасли

Данный вид анализа следует вести особенно аккуратно, т. к. недооценка отрасли может привести к неверным выводам в связи с тем, что определение конкуренции внутри отрасли промышленности особенно сложно.

Анализ отрасли проводится по следующим направлениям:

- 1) Какие промышленные технологии используются;
 - уровень развития отрасли;
 - скорость изменения технологии;
 - технологические угрозы.

- 2) Политическое, правовое и общественное влияние на развитие отрасли:
 - направленность государственного контроля;
 - степень государственного регулирования
 - восприятие отрасли потребителями.
- 3) Внутриотраслевые тенденции в области:
 - ценообразования;
 - стимулирования сбыта;
 - распределения;
 - географической концентрации;
 - динамики рентабельности.
- 4) Финансовые показатели:
 - структура капитала;
 - необходимая величина оборотного капитала;
 - источники формирования финансовых фондов;
 - объем продаж;
 - рентабельность;
 - прочие финансовые показатели.

В процессе анализа отрасли необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- 1) К какой отрасли промышленности или сфере услуг принадлежит организация?
- 2) Каков средний размер организаций, относящихся к данной отрасли?
- 3) Какова конкурентная позиция организации на рынке: занимаемая рыночная доля, объем продаж, достигнутый уровень рентабельности?
- 4) Как можно охарактеризовать анализируемую организацию по итогам сравнительного анализа ее финансовых показателей деятельности с показателями других организаций отрасли?
- 5) Какие организации являются основными внутриотраслевыми конкурентами?
- 6) Существуют ли рычаги государственного воздействия на развитие отрасли целом? Как их наличие отражается или может отразиться в будущем на деятельности организации?

III. Анализ организации

Ключевыми понятиями данного этапа ситуационного анализа являются: цели, ограничения, сильные и слабые стороны, структура организации.

В процессе ситуационного анализа организации необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- 1) Каковы цели организации? Четко ли они сформулированы? Достижимы ли они?
- 2) Что является сильными сторонами организации: менеджмент, финансовые возможности, уникальность продукта?
- 3) Каковы слабые стороны организации?
- 4) Существуют ли потенциальные источники возникновения внутреннего конфликта в организации?
- 5) Насколько развита корпоративная культура организации?
- 6) Как организован маркетинговый отдел?

IV. Анализ маркетинговой программы

Цель данного этапа – анализ маркетинговой стратегии организации.

- 1) В ходе проведения анализа необходимо проанализировать соотношение маркетинговой стратегии стратегическим целям организации.
- 2) Анализируя маркетинговую программу организации, необходимо помнить, что все элементы маркетингового комплекса тесно взаимосвязаны между собой, и изменение в одном из элементов незамедлительно отразится на других.
- 3) В процессе ситуационного анализа маркетинговой программы организации необходимо получить ответы на следующие вопросы:
 - 4) Каковы цели маркетинговой программы? Четко ли они сформулированы? Соответствуют ли они глобальным целям организации?
 - 5) Что в маркетинговой программе является спорным? Хорошо ли спланирован процесс реализации маркетинговой стратегии? Соответствует ли маркетинговая программа маркетинговой концепции организации? Если нет, то существуют ли объективные причины несоответствия?
 - 6) На какой целевой рынок ориентирована маркетинговая программа? Достаточно ли четко определен целевой рынок?

Достаточно ли велик целевой рынок для того, чтобы получить необходимую прибыль? Каков потенциал развития целевого рынка?

7) На создание каких конкурентных преимуществ нацелена маркетинговая программа организации?

8) Как можно охарактеризовать спрос на продукцию организации? Какова ширина и глубина товарного ассортимента организации? Есть ли необходимость в разработке и выводе на рынок нового продукта? Существует ли необходимость «снятия» какого-либо товара с производства? Какова рентабельность каждой позиции «продуктового портфеля» организации? Какие продукты наиболее рентабельны, какие наименее?

9) Какова стратегия продвижения товара? Соответствует ли разработанная стратегия особенностям продукта и представлениям о нем потребителей? Что необходимо предпринять для улучшения продвижения продукции организации?

10) К услугам каких посредников прибегает организация? Доставляют ли они товар в нужное время в нужное место? Являются ли используемые организацией каналы распределения типичными для данной отрасли? Можно ли повысить эффективность их работы?

11) Какие ценовые стратегии использует организация? Каков уровень цен на аналогичную продукцию конкурентов? Какому методу ценообразования отдается предпочтение?

12) Насколько эффективно работает маркетинговая информационная подсистема и подсистема поддержки маркетинговых решений?

13) Является ли маркетинговая программа организации последовательной?

В ходе проведения ситуационного анализа необходимо анализировать только те данные, которые имеют непосредственное отношение к рассматриваемой проблеме. В частности, на этом этапе анализа исследователю необходимо выявить: признаки проблемы, текущие проблемы, возможные проблемы.

К примеру, признаком или индикатором проблемы может служить снижение объема продаж продукции организации на конкретном региональном рынке.

Информация, полученная по итогам первого этапа ситуационного анализа должна быть тщательно записана и формализована. При этом важно отделять факты от мнений.

Факты – это объективные данные, например, данные финансовой отчетности.

Мнения – субъективная интерпретация фактов и событий.

В процессе ситуационного анализа аналитик не должен уделять слишком много внимания мнениям, но обязан тщательно анализировать все факты, имеющие как прямое, так и косвенное отношение к рассматриваемой проблеме

Этап 2. Выявление и анализ проблемы и ее составляющих

Технология ситуационного анализа требует, чтобы результаты анализа выявленной проблемы и ее основных элементов были проранжированы по степени важности и представлены в письменном виде.

Распознавание проблемы и выделение ее составляющих не только наиболее сложная часть ситуационного анализа, требующая профессиональных навыков, и наиболее ответственная.

Неверное определение проблемы может свести на нет как все предыдущие, так и последующие усилия маркетологов.

Во избежание подобных осложнений, необходимо строго соблюдать последовательность и придерживаться логики приведенного ниже перечня вопросов, что существенно облегчит процесс анализа проблемы.

- 1) Какова основная проблема?
- 2) Какие доказательства того, что выявленная проблема действительно существует? Какая часть доказательств основана на фактах? На мнениях? На предположениях?
- 3) Каковы признаки существования проблемы?
- 4) Как выявленные проблемы – основная и второстепенные – связаны между собой? Независимы ли они друг от друга или же являются результатом более глобальной проблемы?
- 5) Какова скорость развития проблемы?

Этап 3. Разработка и оценка альтернативных вариантов решения проблемы

Данный этап ситуационного анализа предполагает поиск ответа на вопрос: «Что необходимо предпринять для успешного решения проблемы, определенной на предыдущем этапе?».

Как правило, разрабатывается от 3 до 7 альтернативных вариантов решения проблемы, из которых выбирается наиболее приемлемый вариант. Практика свидетельствует: всегда необходимо отталкиваться от максимально возможного количества вариантов, которое по мере их более детального рассмотрения будет постепенно сокращаться. При этом не рекомендуется избегать как вариантов, способных наилучшим образом решить выявленную проблему, но и одновременно инициировать возникновение новой проблемы, так и вариантов, требующих значительных затрат ресурсов на их реализацию.

По результатам предварительного анализа предложенных вариантов решения выявленной проблемы, необходимо составить список оставшихся альтернатив и оценить каждую из них с позиции соотношения затрат на ее реализацию и полученных результатов. К затратам относят все виды ресурсов организации – временные, финансовые, материальные, информационные, используемые при решении проблемы. Под результатами решения проблемы понимают: рост объемов продаж, увеличение прибыли, повышение степени удовлетворения потребностей покупателей, рост лояльности потребителей к марочной продукции организации.

В целях упрощения технологии разработки альтернативных вариантов решения проблемы, а также их оценки и последующего выбора наиболее приемлемого варианта, рекомендуется воспользоваться приведенным ниже списком контрольным вопросам:

1) Какие возможные варианты решения выявленной проблемы существуют?

2) Какие ограничения на реализацию предложенных вариантов решения проблемы существуют? Ресурсные ограничения? Правовые ограничения? Этические ограничения? Другие виды ограничений?

3) Каким образом ранее решались подобные проблемы?

4) Соответствуют ли предложенные варианты решения проблемы потенциалу организации и условиям макро- и микросреды? Логичны ли предложенные варианты? Как они соотносятся с маркетинговой программой организации? Соответствуют ли они целям организации?

5) Каковы затраты на реализацию каждого альтернативного варианта? Каковы преимущества и недостатки каждого варианта?

6) Какие из вариантов наиболее приемлемы для решения выявленной проблемы с позиции минимизации риска возникновения новых проблем?

Этап 4. Выбор наиболее приемлемого варианта решения проблемы и его реализация

Практика свидетельствует о том, что наиболее приемлемый вариант решения проблемы тот, который позволяет минимизировать риски возникновения новых проблем. Практики советуют обязательно записывать логику рассуждений, предшествующих выбору окончательного варианта решения проблемы, причем необходимо не только объяснить, почему в качестве приемлемого выбран данный вариант, но и аргументировано доказать невозможность использования других вариантов. Данная технология позволяет разработчику еще раз удостовериться в правильности сделанного выбора или, что случается, не редко найти ошибку в своих рассуждениях.

Ни один ситуационный анализ не считается завершенным без принятия окончательного решения относительно реализации выбранного варианта решения проблемы и, в частности, разработки плана реализации с обязательным выделением всех необходимых ресурсов.

Приведенные ниже вопросы помогут проконтролировать процесс окончательного выбора варианта решения проблемы и его последующей реализации.

1) Что необходимо предпринять для успешной реализации выбранного варианта решения проблемы?

2) Какие ресурсы (виды и количество) необходимо выделить для успешной реализации выбранного варианта решения проблемы?

3) Кто будет задействован в процессе реализации выбранного варианта решения проблемы? Какие обязанности будут возложены на каждого из них?

4) Где и когда будет реализован выбранный вариант?

5) Каким будет наиболее вероятный результат?

6) Каким образом будет определен успех или неудача выбранного варианта после его реализации?

Этап 5. Составление отчета по результатам проведенного ситуационного анализа.

Последний этап ситуационного анализа предполагает составление отчета по его результатам.

Недооценка важности данного этапа чрезвычайно опасна, т. к. теряется весь смысл анализа, если его результаты преподнесены неверно. Отчет может быть представлен как в письменной форме, так и в виде доклада

Письменный отчет по результатам ситуационного анализа:

Во-первых, результаты анализа должны быть расположены в последовательности, облегчающей их восприятие.

Во-вторых, отчет должен иметь четкую структуру.

В-третьих, необходимо выделять основные мысли и показывать зависимость между второстепенными и главными идеями.

В-четвертых, необходимо избегать излишнего использования профессиональных терминов.

В-пятых, отчет должен быть кратким и обоснованным.

Чего следует избегать при проведении ситуационного анализа?

1) Недостаточно четкое определение проблемы. Самая распространенная ошибка, допускаемая в процессе ситуационного анализа – попытка предложить какие-либо варианты решения проблемы, недостаточно четко определив и сформулировав саму проблему. Независимо от степени формализации анализа – он непременно должен начинаться с постановки проблемы. Не менее опасная ошибка – попытка провести детальный анализ признаков проблемы, не выявив сути проблемы.

2) Поспешный поиск решения проблемы. При проведении ситуационного анализа нельзя принимать скоропалительных, необдуманных решений. Технология ситуационного анализа основана на детальном исследовании и системном, всестороннем обсуждении проблемы. Необходимо понимать, что не существует «единственно правильного» или «оптимального решения» выявленной проблемы.

Есть лишь «наиболее приемлемое», из возможных альтернативных вариантов, решение проблемы в сложившейся ситуации.

3) Принятие решения в условиях недостатка информации. Реалии сегодняшнего бизнеса не всегда позволяют исследователям получать всю необходимую для всестороннего анализа сложившейся ситуации информацию. В условиях дефицита информации невозможно принять действительно разумное управленческое решение. Поэтому аналитики, используя современные технологии анализа, должны заполнить информационные пробелы, что позволит минимизировать риски, связанные с принятием управленческого решения в условиях недостатка первичных данных.

4) Принятие общих решений. Технология ситуационного анализа предполагает разработку только конкретных управленческих решений. Например, решение о повышении цен на продукцию – общее, а, следовательно, не имеющее никакой практической ценности. Решение повысить на 10% цену на товарную марку «А» – конкретное, соответствующее идеологии ситуационного анализа.

5) Узость видения проблемы. Сужение объекта анализа. Качество результатов ситуационного анализа определяется комплексностью и системностью подхода к его проведению. Выделение и последующий анализ отдельных составляющих ситуации вне контекста рассматриваемой проблемы искажает окончательные результаты анализа и, в частности, негативно отражается на их объективности.

6) Нереалистичность принятого по итогам ситуационного анализа управленческого решения. Практика ситуационного анализа располагает огромным количеством примеров, того, что аналитики, концентрируясь на реальной ситуации, часто разрабатывают нереальные варианты решения проблемы.

7) Чрезмерная ориентация на результаты маркетинговых исследований при выборе окончательного варианта решения проблемы. Результаты только маркетинговых исследований не являются достаточными для окончательного принятия решения по анализируемой проблеме.

Безусловно, результаты маркетинговых исследований могут оказать неоценимую помощь в разработке альтернативных вариантов решения проблемы, но лишь на промежуточном этапе ситуационного анализа.

8) Преждевременность выводов. Аналитики часто стремятся сделать окончательные выводы на промежуточном этапе ситуационного анализа, не дождавшись его завершения. В результате, анализируемая ситуация интерпретируется под сделанное заключение, даже если некоторые факты свидетельствуют об обратном.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ЭТАПЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Сам процесс конкурентного анализа может состоять из 4 основных этапов, каждый из которых включает в себя некоторые шаги.

Этап №1 – Подготовка

1. Первым делом необходимо определиться с объектом процесса конкурентного анализа. Измеряется и изучается значение и уровень актуальности объекта, предназначенного для выполнения задач и основных функций организации. В данном процессе выводятся области, в которых возникают серьезные трудности, прощупываются узкие места и выявляются области, представляющие особый интерес.

2. Производится установка пороговых величин для того, чтобы вывести оценку успешности. Выбранные объекты в дальнейшем будут рассматриваться в зависимости от некоторых наиболее важных аспектов из деятельности с помощью финансовых единиц. К таким аспектам могут быть отнесены: расходы, время, уровень качества и т. д.

3. Для проведения наиболее точного и емкого анализа привлекаются дополнительные информационные ресурсы, такие как: ярмарки, семинары, отчеты, бизнес-планы, опросы целевой аудитории, опросы поставщиков, процессы обмена, осмотр производственных мощностей, справочные данные, торгово-промышленные палаты, информация в СМИ, литература и т. д.

4. Поиск основных предприятий для сравнительного анализа. Подбор подобных организаций нужно вести не только в рамках своей области рынка. Другие отрасли деятельности могут предложить наиболее решительные и инновационные методы, подходящие и для предприятий занятых совершенно другой деятельностью. Предприятие, не являющееся прямым конкурентом, гораздо охотнее предоставит более полную информацию для ведения более подробного сравнения и анализа.

Этап №2 – Анализ

1. На основе выбранных на первом этапе величин и факторов работы организации определяют наиболее неэффективные процессы, услуги, продукции и технологии, исполнение собственного предприятия и причины подобной неэффективности.

2. Избираются направления, позволяющие более эффективно организовать данные процессы и технологии. Придется проискать ответ на вопрос, почему предприятия-конкуренты лучше в данной области.

Этап №3 – Внедрение

1. На данном этапе необходимо определиться с целями предполагаемых изменений и стратегиями их исполнения. Производится подробное обсуждение предполагаемых результатов, полное осознание необходимости перемен и устанавливаются точные цели работы организации с учетом введения новых стандартов и форм деятельности.

2. Производится составление подробнейшего плана действий, расчет ресурсов, затрачиваемых на подобную реорганизацию, заявляются лица, ответственные за перемены на каждом уровне, разрабатывается календарь реорганизации и производится прогнозирование результатов подобной деятельности.

3. Производится воплощение в жизнь всех разработанных изменений согласно составленному плану и календарю.

4. На каждом этапе изменений ведется контроль преобразований, который призван сравнить эффективность подобных нововведений. Также производится проверка следования намеченному плану реструктуризации и соответствия намеченным срокам.

Этап №4 – Повторение

Эффективные рыночные методы и процессы непрерывно развиваются и подвержены серьезным изменениями, то, что еще вчера было наиболее инновационной методикой, быстро становится стандартом. Именно поэтому на четвертой стадии следует подключить непрерывный процесс улучшения работы организации. А для того чтобы работа в данном направлении была наиболее простой, следует использовать документирование бенчмаркинг-опыта максимально подробно.

Учебное издание

БЕНЧМАРКИНГ

Учебное пособие

Составитель ЛОГИНОВА Ирина Владимировна

Редактор Н.А. Евдокимова

ЛР № 020640 от 22.10.97

Подписано в печать 01.04.2021. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 9,30. Тираж 50 экз. Заказ 182.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.