

Содержание:

Введение.

Термином «бенчмаркинг» обозначается один из инструментов совершенствования деятельности. Название метода происходит от английских слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т. п.

Некоторые авторы определяют бенчмаркинг как непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров.

Бенчмаркинг или эталонное сопоставление - термин, уже довольно прочно вошедший в российский экономический лексикон - это метод (инструмент) управления, который может помочь многим российским компаниям в решении задачи совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности.

Бенчмаркинг - это постоянное изучение лучшего в практике конкурентов, сравнение компании с созданной эталонной моделью собственного бизнеса.

Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы,

Аналитический метод работы с информацией позволит обнаружить тенденции на рынке и сориентировать свою собственную стратегию. Суть бенчмаркинга можно обозначить словами «умные учатся на чужих ошибках». Максимально полная информация о конкурентах, если таковую удалось узнать, вполне может стать основой для составления своего собственного бизнес-плана.

Поэтому бенчмаркинг нацелен на две переменные:

- конкурентоспособная себестоимость,

- конкурентная дифференциация продукта/услуги и их цена.

Использование бенчмаркинга позволяет предприятию сформировать собственную команду внутренних консультантов, получить опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления с опорой на собственные силы.

Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

1. Понятие, цели и задачи бенчмаркинга

1.1 Понятие и виды бенчмаркинга

Бенчмаркинг впервые появился в 1972 году.

Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях.

В 1979 году американская компания "Ксерокс" приступила к проекту "Бенчмаркинг конкурентоспособности" для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя он является более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа.

Параметр Параметр

Структурные характеристики	Структурные характеристики	Структурные характеристики	Структурные характеристики	Структурные характеристики
Объект	Объект	Объект	Объект	Объект
продукты	продукты	продукты	продукты	продукты
услуги	услуги	услуги	услуги	услуги

Использование бенчмаркинга имеет множество направлений, например:

- бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемы ситуации в логистических системах, в сферах близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке;
- бенчмаркинг применяется при разработке стратегий, операций и управленческих функций;
- бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с предприятиями-лидерами, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке;
- наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг.

Вообще анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (несобственных) предприятий или отраслей. Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

Таким образом, бенчмаркинг можно определить как:

- 1) функция маркетинговой деятельности;

2) исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы;

3) метод анализа превосходства и оценка конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего, чтобы собственной фирме стать лучше (принцип от лучшего к лучшему).

Существуют следующие виды бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;
- бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;
- функциональный бенчмаркинг - сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;
- бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;
- глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;
- ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;
- общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

1.2 Этапы развития бенчмаркинга

Исторически бенчмаркинг сначала был известен как модель с названием GAP-анализ: простая методика оценки "разрыва" между важными параметрами фирмы

и желаемыми результатами (в качестве таковых могут выступать и качества главного конкурента) использовалась для оценки слабых сторон фирмы.

Бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

- первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Основа концепции: сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом компании. Менеджеры японских компаний посещали успешные компании в США и Западной Европе на предмет изучения опыта управления и организации производства.

- второе поколение - бенчмаркинг конкурентоспособности - получило развитие как наука в 1976 - 1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

В 1979 году из-за резкого снижения доли компании на рынке копиров, Херох реализовал ряд мероприятий по изучению технических характеристик продуктов конкурентов, а также опыт работы компании Fujii. В результате – доля компании на рынке копиров существенно выросла, а систематическое сравнение «себя» с конкурентами (бенчмаркинг) – стал неотъемлемой частью стратегии компании.

- третье поколение - бенчмаркинг процесса - развивается в 1982 –1986 гг., когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов;

- четвертое поколение - стратегический бенчмаркинг - рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;

- пятое поколение - глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства.

1.3 Цели и задачи проведения бенчмаркинга на предприятии

Цель бенчмаркинга — повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа "от лучшего к лучшему", возвращает к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы. Предметом бенчмаркинга является технология, производственные процессы, методы организации производства и сбыта продукции. Результаты бенчмаркинга наряду с результатами маркетинговых исследований используются при выработке целей и стратегий деятельности организаций.

К основным задачам бенчмаркинга относятся:

Определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон.

Осознание необходимых изменений.

Отбор идей по кардинальному улучшению процессов.

Выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа.

Разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов.

Постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие.

Переориентация корпоративной культуры.

Результаты бенчмаркинга для компании:

1. Улучшение собственного бизнеса.
2. Осознание сравнительного положения компании.
3. Приобретение стратегического преимущества
4. Увеличение уровня организационного знания о компании.

Выделяют следующие принципы бенчмаркинга:

Взаимность. Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают "выигрышную" ситуацию для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. Сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена

данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и, только уважение правил игры всеми участниками, гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано.

Аналогия. Оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

Измерение. Бенчмаркинг - это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса.

Достоверность. Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы. К примеру, Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) долгое время представлял собой "натуральное хозяйство" с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Несколько лет назад представители ИМЗ объездили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих — Ducati, Malagatti, Pioly и др., изучали структуру производства, систему дистрибуции и т. п. После этого турне ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов (европейские предприятия ничего лишнего у себя не держат). Что сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах.

2. Процесс бенчмаркинга

2.1 Факторы, определяющие процесс бенчмаркинга

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом: объективные факторы (жесткие) и субъективные факторы (мягкие).

Объективные факторы включают в себя:

- определение четких границ проекта;
- точное планирование времени;
- соблюдение стандартов качества;
- принятие во внимание бюджетных ограничений.

Субъективные факторы включают в себя:

- благоприятный климат для сотрудничества;
- ориентацию на достижение результата (положительный настрой);
- осознание важности качества;
- заинтересованность;
- творческий подход;
- этику предпринимательства (бенчмаркинг или его еще называют анализ превосходства - это не промышленный шпионаж).

Концепция бенчмаркинга (анализа превосходства) является вспомогательным средством для сбора информации, необходимой предприятию, чтобы постоянно повышать производительность, качество и быть впереди конкурентов.

Анализ превосходства - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

- определить лучшие результаты;
- проанализировать свою работу;

- выявить недостатки в функционировании;
- устранить слабые места;
- создать мотивацию к постоянному улучшению.

2.2 Объекты и субъекты исследования



Выбор объектов исследования определяется самим предприятием и его сотрудниками. Анализ производства применяется к товарам, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т.д.

Если идет речь о стратегических вопросах, то необходимо выяснить, какие факторы наиболее важны для реализации конкурентных преимуществ, установить критерии измерения, описывающие эти факторы и выделить предприятия, добивающихся наилучших результатов в данном секторе. Затем необходимо найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам.

Различают три основных типа анализа:

- внутренний анализ превосходства (сравнение внутри предприятий, например, между отделами, подразделениями или товарными группами);

- внешний анализ превосходства (сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках);

- функциональный анализ превосходства (здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях. Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются).

При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила:

- руководители предприятий должны быть максимально заинтересованы идеей анализа превосходства;

- сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;

- рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;

- ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Соблюдение данного порядка имеет большое значение потому, что анализ превосходства часто вызывает важные, реформаторские и даже революционные изменения на предприятии.

Выделяют следующие группы принципиальных составляющих, которые могут быть объектами сравнения: сырье и материалы; прямые трудовые затраты; косвенные трудовые затраты; затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг; затраты, связанные с исследованиями и разработками; затраты на маркетинг; затраты на администрацию и управление; прочие затраты.

Начнем с сырья и материалов. Хотя бывает трудно узнать точные затраты конкурента по данному пункту, вполне реальным является сбор данных о наиболее дорогостоящих составляющих по сырьевым затратам.

Далее приведены примеры точек анализа по разделу "Сырье и материалы": себестоимость материалов в процентах от общего объема продаж; цена приобретения; годовой объем закупки сырья и материалов; нормы расхода сырья; источник закупки; транспортные расходы на сырье; процент возврата дефектного сырья; выход сырья на готовый продукт в сравнении с исходной заправкой сырья.

При рассмотрении трудовых затрат более доступны и прямолинейно определены: численность; часовые тарифные ставки; размеры гарантий и компенсаций; объем производства.

Прямые трудовые затраты лучше анализировать в целом по организации, группе продуктов или крупному подразделению. Получение данных по индивидуальным продуктам затруднено.

При определении косвенных трудовых затрат применяется аналогичная схема, только она прикладывается к руководящему и вспомогательному персоналу. Уместно проанализировать в сравнении с конкурентами соотношение прямых и косвенных трудовых затрат. Очень часто два конкурента имеют разные нормативы управления, например соотношение количества руководителей и исполнителей. Эти нормативы отражают различные степени эффективности работы, философии ведения операций и т. д.

В большинстве отраслей затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг, соотносятся с затратами на персонал. Важной точкой анализа является долларовый объем на одного реализатора продукции. Он зависит от вида деятельности и размера компании, а также от отраслевых особенностей. На него влияют следующие факторы: опыт продавца, система оплаты, номера обрабатываемых клиентов/счетов, средний размер каждого счета, длительность времени, проводимого на операциях, не связанных с прямыми продажами.

Сравнение затрат, связанных с исследованиями и разработками, маркетингом, администрированием и управлением. В большинстве случаев - это опять затраты на персонал. Особенностью данного вида сравнений является определение трудозатрат по различным функциональным направлениям, а не в целом, как это было в двух предыдущих разделах.

Аналогично трудозатраты по маркетингу можно разделить на подгруппы, включая маркетинговые исследования, разработку продукта, рекламу, продвижение продукта и т. д.

Трудозатраты по административному аппарату можно разделить по группам персонала: специалисты отдела обработки информации, финансовый, юридический и т. д.

Следует также отметить, что в ряде случаев необходимо сравнивать не только трудозатраты: речь идет о вычислительном оборудовании, затратах на рекламу и

т. д. Однако не стоит вдаваться в крайности и доходить до анализа затрат на бумагу, телефонные переговоры. Их доля в общем объеме затрат невелика.

2.3 Этапы процесса бенчмаркинга

Процесс бенчмаркинга можно разбить на 6 фаз:

Определение объекта анализа превосходства.

Здесь нужно установить те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи анализа производства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции восприятия покупателя.

Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

Выявление партнеров по анализу превосходства.

Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

- беглый обзор. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

- приведение в порядок. В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.

- выбор лучших. На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

Сбор информации.

Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

- концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;
- подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);
- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;
- использование дополнительных источников;
- документальное оформление информации;
- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственными руководителями работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

Анализ информации.

Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий:

- упорядочение и сопоставление полученных данных;
- контроль качества информационных материалов;
- наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;
- выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;
- проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ "изготовление или покупка").

Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.

Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия.

Речь идет не о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

- размышления о последствиях анализа превосходства;

- представление отчета о результатах заинтересованным лицам;
- выявление возможностей улучшения;
- увязка с обычным планом работ предприятия;
- разработка плана введения необходимых изменений;
- внедрение плана в жизнь;
- понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;
- использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

Контроль за процессом и повторение анализа.

Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются:

« Предыдущая

- сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;
- были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не всплыли ли новые лучшие предприятия;
- известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

2.4. Виды бенчмаркинга в примерах

2.4.1. 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 (breakeventime, или ВЕТ). Активно применялась технология развертывания функций качества (QFD), 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).

2.4.2. 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 шести-сигмового 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.

2.4.3. Функциональный бенчмаркинг в General Motors.

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 GeneralMotors, стали такие известные компании, как Hewlett-Packard, 3M, JohnDeer. Приступая к проведению бенчмаркинга, GeneralMotors 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 GeneralMotors 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 GeneralMotors 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 GeneralMotors 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 бенчмаркинговым исследованиям отсутствие целенаправленного, систематического изучения условий работы организации и ее главных производственных процессов, основного средства для самосовершенствования компании. GeneralMotors удовлетворила свои насущные потребности в определении основных параметров СМК 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.

2.4.4. Общий бенчмаркинг в компании Херох.

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. Опыт Хегох доказывает, что бенчмаркинг следует рассматривать только как инструмент совершенствования компаний, но не как панацею, позволяющую разрешать все проблемы простым копированием передового опыта конкурентов для повышения собственной эффективности.

2.4.5. 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.

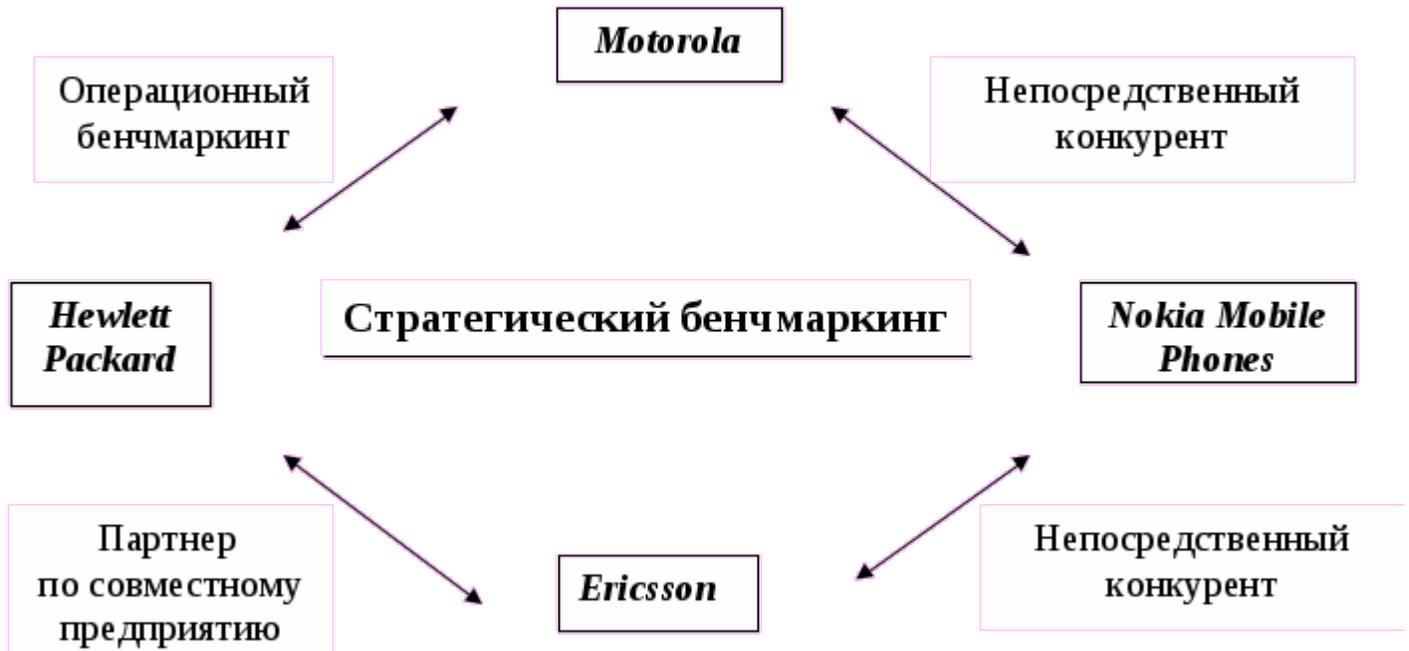
К каждому из своих партнеров по бенчмаркингу HP направила двух менеджеров в сопровождении консультанта. Они должны были провести интервью с работниками принимающей компании, используя специальную анкету. Консультанты обобщали собранную информацию, составляли отчеты о поездках, после каждого визита проводили совещания, на которых докладывали основные положения и выводы отчета, готовили презентации возможностей внедрения приобретенного опыта. Руководству HP 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 HP 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 HP 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.

Так компания Nokia, опираясь на результаты бенчмаркингowego исследования, проведенного в Hewlett-Packard, сделала многие свои открытия относительно качества как средства конкурентной борьбы.



3. Анализ и сравнение конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества позволяют организациям устанавливать более высокие цены и добиваться большей доли на рынке. Бенчмакинг позволяет компаниям его проводящим, понять как другие достигают этих конкурентных преимуществ. Существуют четыре способа достичь конкурентного преимущества:

1. Предоставить клиенту продукт с параметрами, превосходящие аналоги,
2. Предоставить исключительное качество продукта
3. Предложить более высокий уровень обслуживания клиентов
4. Разработать исключительный бренд-имидж

Особенностью бенчмаркинга конкурентных преимуществ является получение информации не только о конкурентах, но и мнений клиентов по вопросам

критериев приобретения тех или иных продуктов и услуг.

3.1 Бенчмаркинг параметров продуктов

Одним из путей данного направления бенчмакинга является сравнение сопоставимых параметров продуктов. Например сравнивая два телефонных аппарата, можно выделить следующие типовые параметры продуктов:

- Кнопочный против дискового набора
- Автоматический дозвон
- Память телефонных номеров
- Проводной против беспроводного телефона
- Стиль
- Цвет
- Цена

Компании могут легко выделять наборы параметров по продуктам, предлагаемым конкурентами и определять свои преимущества (просчеты).

Однако в реальной жизни сравнение параметров не так просто как кажется. Во-первых, многие продукты с технологических позиций более сложны и обладают сотнями несравнимых между собой параметров. Во-вторых, довольно часто бывает неясным, действительно ли исключительная черта продукта трансформируется в конкурентное преимущество с позиций и в глазах клиента. Например в начале 80х годов AT&T разработало факс-машину, передающую изображения в цвете. Хотя данное изобретение и было технологическим прорывом, количество клиентов, которым действительно был необходим данный продукт было относительно невелико. В результате, данный продукт не создал для AT&T конкурентного преимущества на рынке.

Существует три этапа бенчмакинга по параметрам продуктов:

Определение наиболее важных параметров продуктов для клиентов. В некоторых случаях выясняется, что, то важно для одной группы клиентов, не так важно для других. В этих случаях необходимо определить параметры продуктов для каждого сегмента клиентов.

Проведение сравнения соответствующих параметров продуктов у конкурентов.

3. Определение основных сильных и слабых сторон, держа в уме приоритеты и предпочтения клиентов. Суть данного анализа, это определить, имеет ли продукт те параметры, которые наиболее важны для клиента. Задача не в том, чтобы наделить продукт всеми возможными параметрами, а только теми недостающими, за которые клиент желает платить.

3.2 Бенчмаркинг качества продуктов

Когда впервые система бенчмаркинга была внедрена в корпорации КСЕРОКС в конце 70-х годов, ее основная цель была направлена на улучшение качества продукции. При бенчмаркинге качества продуктов основным является не только понимание каких уровней качества необходимо достигнуть, но также и методов управления, необходимых для достижения этого качества. Ниже приведены несколько точек сравнения, используемые при бенчмаркинге качества:

- производственная убыль (процент изделий, признанных негодными или ниже стандартов после их производства);
- уровни переделки (процент изделий, переделанных после их производства);
- расходы на гарантию (затраты на ремонт по гарантии);
- среднее время до отказа продукта (надежность);
- среднее время ремонта.

Методы управления качеством, такие как участие рабочих, система контроля и инновационные производственные процессы.

Именно на данном этапе очень важная информация поступает от клиентов. Компании проводящие бенчмаркинг анализ, могут собирать данные с клиентов конкурирующих компаний по их продуктам.

3.3 Бенчмаркинг уровня обслуживания клиентов

Данное направление анализа более очевидно в части его реализации чем два предыдущих. В тоже время это достаточно емкое направление анализа, которое может начинаться с изучения технологий звонков отделов реализации существующим и потенциальным клиентам, и охватывать такие вопросы как анализ работы мастеров при техническом обслуживании продукта на территории клиента, или например анализ технологий взятия заказов по телефону персоналом фирмы.

Типичные точки анализа приведены ниже:

- часы работы сервисного персонала;
- время реакции на запрос;
- время ремонта;
- скорость доставки компенсирующего продукта в период гарантии;
- время от взятия заказа до выдачи продукта после ремонта;
- уровень персонала,общающегося с клиентом (опыт, знания);
- системы ввода заказов(возможность заказа сервиса по телефону или через компьютер);
- наличие систем обучения (консультирования) клиента;
- количество жалоб клиентов.

Заключение.

Бенчмаркинг – это метод копирования преимуществ у своих конкурентов. Это сбор и анализ информации о деятельности лучших предприятий партнеров и конкурентов, об используемых ими методах управления.

Его целью является повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе.

Бенчмаркинг является новым направлением развития бизнеса. Он связан с поиском и изучением наилучших методов и способов предпринимательства, чтобы осуществлять собственный бизнес еще лучше и производительнее. Обычно он опирается на лидеров рынка.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений 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.

Список используемой литературы.

1. Данилов И.П., Данилова Т.В. «Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособности предприятия». М: РИА «Стандарты и качество»
2. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга.
3. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/benchmarking.html>
4. <https://wiseeconomist-ru.turbopages.org/wiseeconomist.ru/s/poleznoe/52279-konkurentnyj-analiz-benchmarking>
5. <https://zen.yandex.ru/media/finzav/benchmarking-eto-chto-5f801870d39fce58ee0ed269>
6. <https://sales-generator.ru/blog/benchmarking-kompanii/>
7. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом.
8. Барышев А.Ф, Маркетинг. – М.: Академия