

Бенчмаркинг

как инструмент
управления
организацией



Введение

Бенчмаркинг является инструментом управления организацией, современным методом конкурентной борьбы и управления бизнесом, позволяющим предприятиям совершенствоваться. Бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки, которое означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменениях внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и для корректировки планов маркетинга

Понятие бенчмаркинга

Название этого метода совершенствования деятельности происходит от английских слов

"bench" (уровень, высота) и "mark" (отметка).

Это словосочетание трактуется по-разному:

"опорная отметка",

"отметка высоты",

"эталонное сравнение"



Понятие бенчмаркинга

- **Бенчмаркинг** – метод изучения чужого опыта с целью выявления явного лидера и наилучших результатов деятельности в отрасли



Бенчмаркинг (англ. Benchmarking) —

- подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации;
- деятельность, посредством которой фирма изучает "лучшую" продукцию и маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных методов.
- мощный инструмент, с помощью которого организация может проводить сравнительный анализ продуктов, оборудования, персонала, услуг и процессов.

История

- Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США), а первопроходцем этого направления считается компания Rank Xerox, применившая метод на практике в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими продуктами

Основные цели бенчмаркинга

1. повышение доходности и эффективности;
2. ускорение процесса изменений и управление им;
3. постановка гибких целей;
4. осуществление прорыва в области инноваций;
5. создание духа постоянной боевой готовности компании;
6. преодоление самодовольства организации;
7. расширение ее кругозора;
8. осознание достижений мирового класса;
9. принятие более обоснованных решений.

Причины сегодняшней популярности бенчмаркинга

1. Глобальная конкуренция

Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Вознаграждение за качество

В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм - лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий

Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Виды бенчмаркинга

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

Виды бенчмаркинга



Основные принципы бенчмаркинга



Необходимость учета в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности несовершенства классической модели TQM

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом:

1. Объективные факторы (жесткие) - включают в себя: определение четких границ проекта; точное планирование времени; соблюдение стандартов качества; принятие во внимание бюджетных ограничений;
2. Субъективные факторы (мягкие) - 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).

Планирование бенчмаркингового проекта

Этапы бенчмаркингового проекта

выбор предмета
бенчмаркирования

сбор данных

анализ и выявление
возможных улучшений

внедрение
улучшений

проведение внутреннего
исследования; выбор
организации, необходимой для с
равнения, т.е. орга-низации-партнера

Причины неиспользования бенчмаркинга

Нам вообще данная технология не подходит по разным причинам

Нехватка финансовых ресурсов, времени и персонала



Незнание технологий инструмента

На таком небольшом предприятии, как наше, выгоды от бенчмаркинга не будет

Невозможность найти подходящие данные для сравнения или сложность подбора предприятия-аналога

Источник: Open University Business School (Великобритания).

Анализ превосходства

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.

Три основных типа анализа:

- 1. внутренний анализ превосходства** (сравнение внутри предприятий, например, между отделами, подразделениями или товарными группами);
- 2. внешний анализ превосходства** (сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках);
- 3. функциональный анализ превосходства** (здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях. Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются)

6 фаз бенчмаркинга:

1. Выявление объекта анализа превосходства.
2. Определение партнеров по анализу превосходства.
3. Сбор информации.
4. Анализ информации.
5. Целенаправленное и рациональное использование полученных сведений.
6. Контроль за процессом и повторение анализа.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ БЕНЧМАРКИНГА

1. Выбор продукта, услуги или процесса для сравнения

2. Определение основных критериев оценки

3. Выбор компании или внутрифирменной области для сравнения

4. Сбор информации

5. Анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных

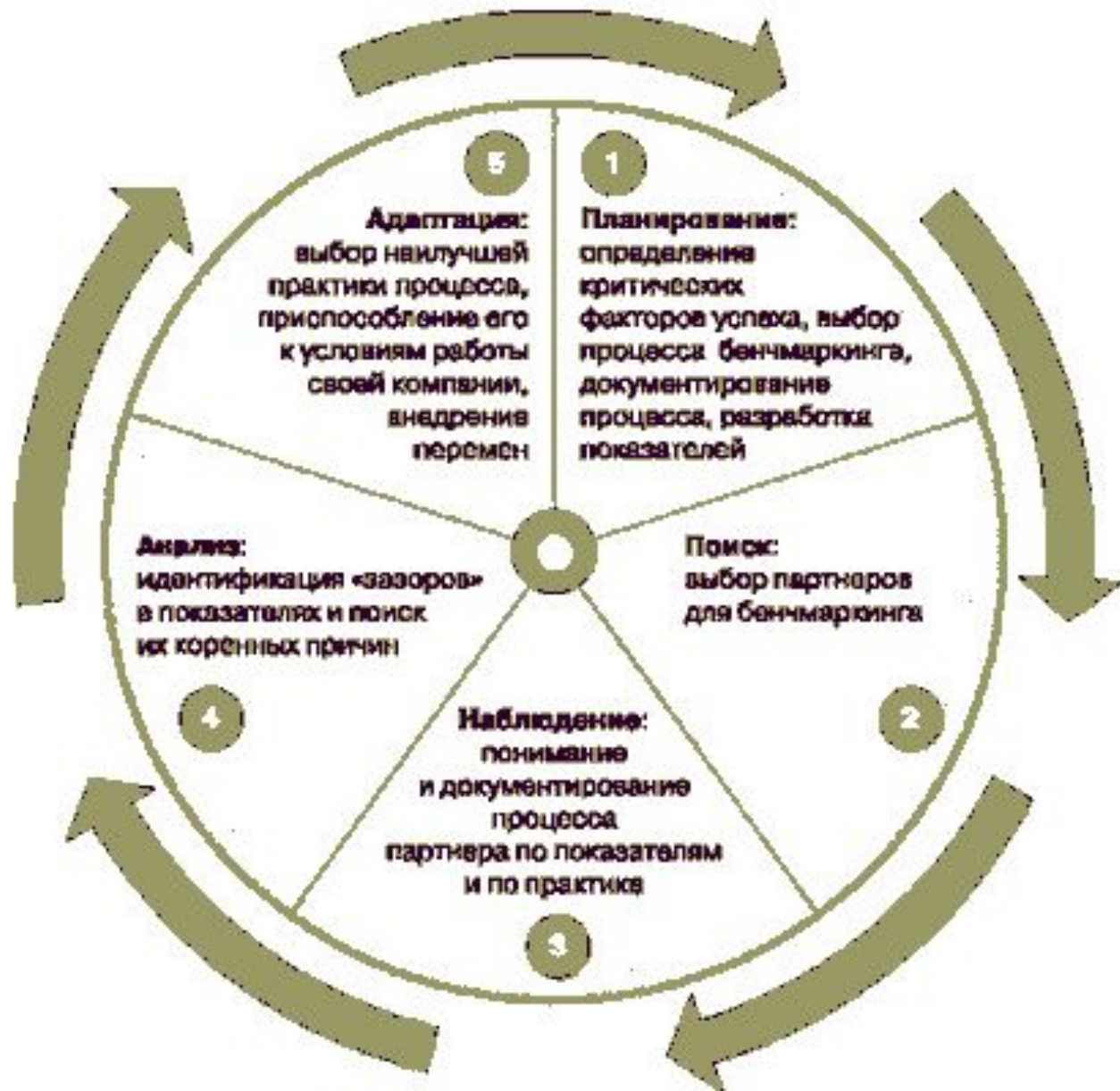
6. Адаптация и применение лучших практических разработок, установление обоснованных задач для компании, применение полученного опыта



«Колесо бенчмаркинга»

Основные этапы модели:

- Планирование. Включает в себя определение факторов успеха, выбор и документирование процесса бенчмаркинга и разработку показателей.
- Поиск. Выбор партнеров / конкурентов для бенчмаркинга.
- Наблюдение. Анализ и документирование процессов партнера / конкурента по показателям.
- Анализ. Определение «зазоров» и выяснение причин.
- Адаптация. Выбор подходящих процессов и показателей, адаптация существующей модели к выбранной, внесение изменений.



Заключение

Для получения максимальных результатов процесс должен быть четко спланирован, направлен, отслежен и проработан. Попытки сделать слишком много за слишком короткий срок, как правило, влекут за собой информационную перегрузку персонала и, что самое главное, путаницу в приоритетах. Для ознакомления сотрудников организации с технологией бенчмаркинга достаточно двух или трех областей (направлений) исследования. Впоследствии поддержка и активное участие в процессе бенчмаркинга высшего руководства организации послужат ускорителями деятельности в данном направлении.