

# 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

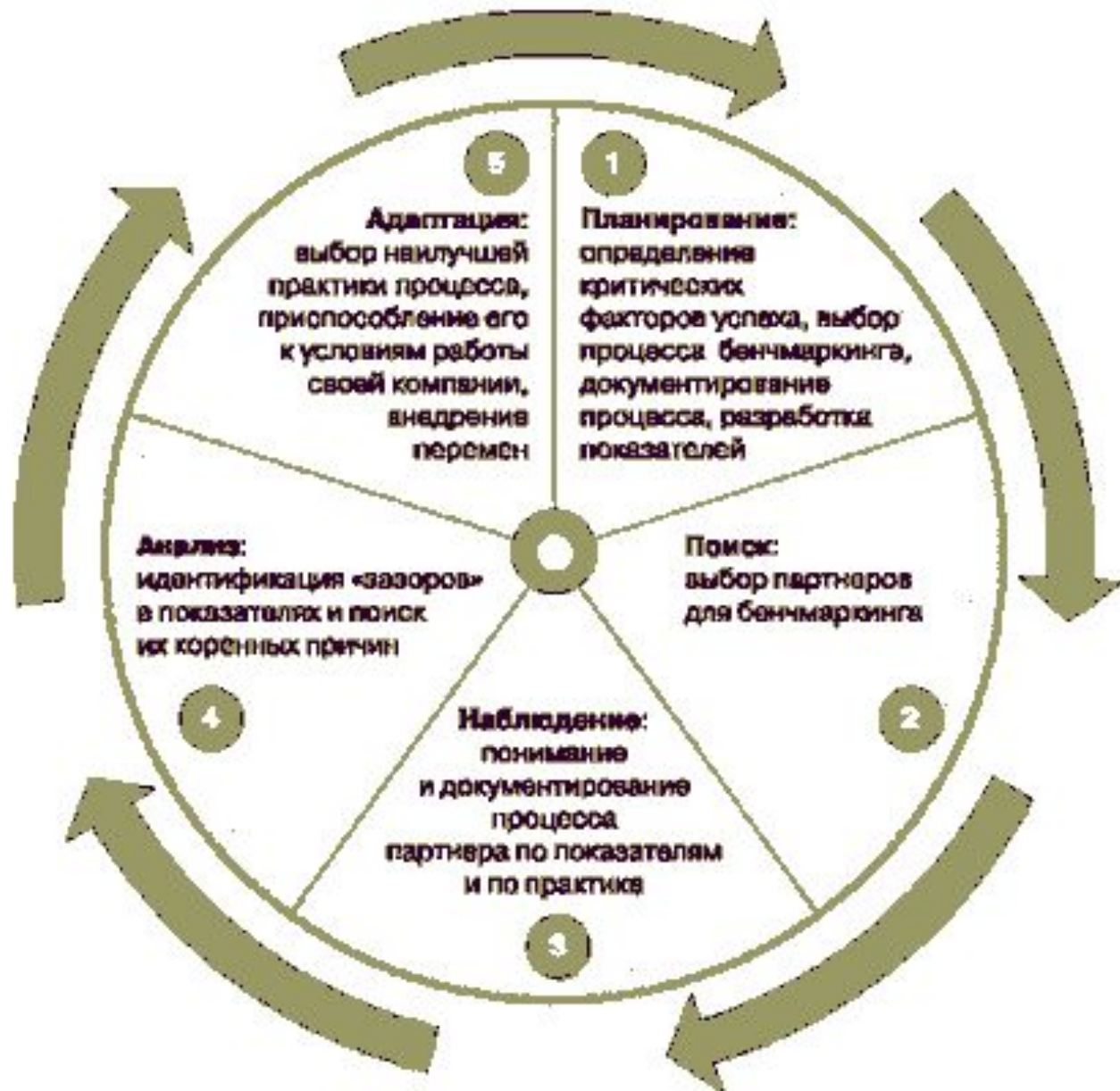
6. Адаптация и применение лучших практических разработок, установление обоснованных задач для компании, применение полученного опыта



# «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.