

БЕНЧМАРКИНГ

Всё лучшее – себе

НОВОЕ СЛОВО НА БУКВУ "Б"

- **Бенчмаркинг** (от англ. benchmark, "начало отсчета", "зарубка") - это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм.



НОВОЕ СЛОВО НА БУКВУ "Б"

- **Бенчмаркинг** - метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.
- На Западе с 1970-х



НОВОЕ СЛОВО НА БУКВУ "Б"

Андрей Младенцев,

генеральный директор
компании "Нижфарм":
“Мы просто ищем
передовой опыт и жадно
впитываем его”.



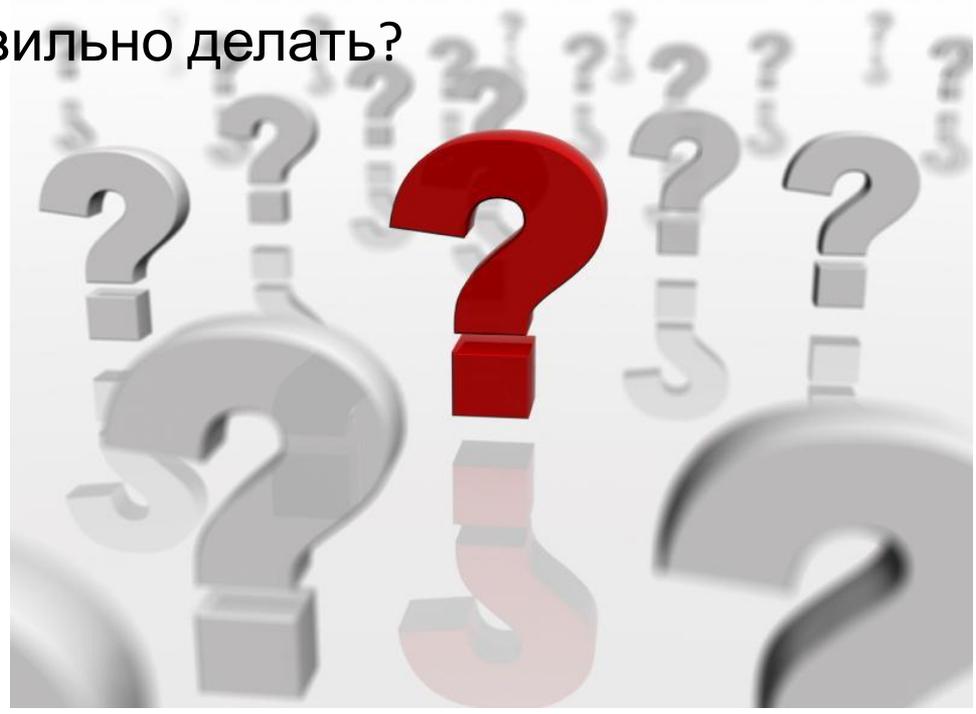
Николай Геллер,

директор по развитию
концерна "Калина": “...
мы присматриваемся к
новшествам, которые
внедряют компании из
других отраслей”.



НОВОЕ СЛОВО НА БУКВУ "Б"

- Какие компании брать за образец?
- Какой именно опыт у них перенимать?
- Как это правильно делать?





БЕНЧМАРКИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Внутренний бенчмаркинг



Сравнение эффективности подразделений внутри организации

Бенчмаркинг конкурентоспособности



Сравнение эффективности деятельности компании с «прямыми» конкурентами

Функциональный бенчмаркинг



Сравнение эффективности определенных функций в компании по отношению к компаниям в той же отрасли

Общий бенчмаркинг



Сравнение эффективности определенных функций в компании по отношению к компаниям из других отраслей

БАЗИСНЫЙ АНАЛИЗ (БЕНЧМАРКИНГ) –

сравнительный анализ эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм.

КОНКУРЕНТНЫЙ (ОПЕРАЦИОННЫЙ) БЕНЧМАРКИНГ -

Анализ и сравнение конкурентных преимуществ (или КФУ) по продуктам, услугам и бренд-имиджу

ПРИМЕР КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКИНГА

- ⦿ Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. Например, компания **SABMiller** вывела на рынок пивную марку "Три богатыря". Позиционируется она как "пиво основного спроса" и в рознице стоит приблизительно столько же, сколько "Клинское" или "Ярпиво".
- ⦿ 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.
- ⦿ **Конкуренты активно перенимают друг у друга и методы продвижения товара.**
- ⦿ *(Многие компании, торгующие дорогим алкоголем, в 1996 году дарили подарок тому, кто купил их продукцию. Потом все стали активно проводить дегустации, а через какое-то время в магазинах появились консультанты, которые ненавязчиво объясняли преимущества той или иной марки)*
- ⦿ Pepsi не так давно проводила акцию "Миллиономания", а Coca-Cola в этом году запустила аналогичный проект "Лето без границ".

ПЕРЕНЯТИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

- ⦿ Андрей Младенцев, "**Нижфарм**": Когда мы готовили свою стратегию развития, наш консультант сказал: "Не обращай внимания на то, что делают российские конкуренты. Следи за западными компаниями". Потом я понял, насколько ценен этот совет. Ведь фармацевтическая отрасль не так мобильна, как, скажем, пищевая. И выигрывает тот, кто не просто сделает хороший продукт, но сумеет его продать и обеспечит сервис потребителю или врачу. Российские компании этим еще не занимаются, а западные так делают уже давно.
- ⦿ "Мы анализируем, как работает Procter & Gamble, L`Oreal, Unilever, Henkel и другие",-- рассказывает Владимир Плесовских, генеральный директор "Невской косметики".

ПОЛЬЗА ЗАРУБЕЖНЫХ АНАЛОГОВ

- ⦿ Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т. д. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании.
- ⦿ Мировой нефтяной бизнес: около 90% парка буровых установок принадлежит независимым компаниям, которые оказывают услуги по бурению нефтяным и газовым корпорациям.
- ⦿ Российские нефтяные компании еще десять лет назад бурили скважины сами, однако сейчас они начали выделять свои буровые подразделения в дочерние компании. ЮКОС выделил своих буровиков в "Сибирскую сервисную компанию", "Газпром" создал дочернюю компанию "Бургаз". Можно предположить, что "дочки" будут постепенно становиться независимыми.

МЕТОД ИЗУЧЕНИЯ ЗАПАДНЫХ АНАЛОГОВ

Как устроена отрасль

Какие типы компаний
(конкуренты, контрагенты,
производители
товаров-заменителей)
существуют на рынке

.....
Основные сегменты
рынка покупателей

.....
Основные сегменты
рынка поставщиков

Как устроены компании

Как организован
маркетинг и сбыт

.....
Как организовано
производство

.....
Какие подразделения
входят в компанию

.....
Как организован
инновационный процесс
и т. д.

Как устроен спрос

Какие продукты со сходными
потребительскими свойствами
продаются в мире

.....
Какие дополнительные
услуги оказываются

.....
Каков процесс совершения
покупки в мире

Статистика

ОРГАНИЗАЦИИ, НАИБОЛЕЕ АКТИВНО ЗАНИМАЮЩИЕСЯ БЕНЧМАРКИНГОМ

1	BANK OF AMERICA
2	AMERICAN EXPRESS
3	XEROX
4	TRW
5	U.S. ARMY
6	EASTMAN KODAK
7	U. S. DEPARTMENT OF VETERANS AFFAIRS
8	INTERNAL REVENUE SERVICE
9	NASA
10	U.S. NAVY

*По данным The Benchmarking Exchange

КАКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЧАЩЕ ВСЕГО ИЗУЧАЮТ И СРАВНИВАЮТ КОМПАНИИ

Рейтинг	Бизнес-процесс
1	Обслуживание клиентов
2	Информационные технологии
3	Развитие и обучение персонала
4	Улучшение бизнес-процессов / управление
5	Телефонная служба по работе с клиентами
6	Оценка эффективности / повышение эффективности
7	Набор кадров
8	Производство
9	Управление персоналом
10	Управление проектами

*По данным The Benchmarking Exchange

ПРИМЕР ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БЕНЧМАРКИНГА

- Чтобы оценить эффективность своего производства, **Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ)** обратился к опыту индийской мотоциклетной компании Royal Enfield. Из данных, полученных из открытых источников, следовало, что в Royal Enfield трудятся примерно столько же рабочих, сколько и в ИМЗ (около 900). При этом индусы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ -- всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с простоями оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер.

ПРИМЕР ОБЩЕГО БЕНЧМАРКИНГА

- Планируя реорганизацию компании Caterpillar (машиностроение и оборудование) в конце 1980-х -- начале 1990-х годов, ее руководство посетило IBM, Texas Instruments и ряд других компаний для изучения опыта в построении эффективной структуры управления. В итоге Caterpillar перешла к дивизиональной системе управления.



ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО БЕНЧМАРКИНГА

- ◉ Компания "**Первомайская заря**", изучая систему закупок тканей своего дочернего предприятия ООО "Курт Келлерманн СПб", убедилась, что "дочка" работает лучше. В частности, покупает у поставщиков стоки -- невыкупленные остатки коллекций тканей -- по более выгодной цене. В результате руководство "Первомайской зари" приняло ряд аналогичных мер по работе со стоками.
- ◉ Активно используют внутренний бенчмаркинг международные корпорации. Дмитрий Журавков, директора департамента маркетинга российской консалтинговой компании VCG: Рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Например, **Россия по типу потребления определенных товаров похожа на Бразилию.**
- ◉ ... **применение отработанных на других странах стратегии.** Но бывает и наоборот -- технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, компания Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 году первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого, по словам директора по маркетингу Xerox Светланы Горевой, обороты офиса выросли вдвое. Теперь в Москву перенимать новый опыт управления продажами приезжают представители отделений Xerox из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Полезные конкуренты

- **Дмитрий Журавков**, директор департамента маркетинга российской консалтинговой компании BCG: “... если конкурент отбирает у вас долю рынка, значит, у него наверняка что-то работает лучше”.



Ключевые факторы успеха

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (КФУ) –

главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли.

Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии.

Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны.

- 1. Факторы, связанные с технологией*
- 2. Факторы, связанные с производством*
- 3. Факторы, связанные с распределением*
- 4. Факторы, связанные с маркетингом*
- 5. Факторы, связанные с квалификацией*
- 6. Факторы, связанные с возможностями организации*
- 7. Другие типы КФУ*

1. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕХНОЛОГИЕЙ:

- ✚ компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- ✚ способность к инновациям в производственных процессах;
- ✚ способность к инновациям в продукции;
- ✚ роль экспертов в данной технологии.

2. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОИЗВОДСТВОМ:

- ✚ эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- ✚ качество производства;
- ✚ высокая фондоотдача;
- ✚ размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- ✚ обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- ✚ высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- ✚ дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- ✚ гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ:

- ✚ мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- ✚ возможность доходов в розничной торговле;
- ✚ собственная торговая сеть компании;
- ✚ быстрая доставка.

4. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С МАРКЕТИНГОМ:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С КВАЛИФИКАЦИЕЙ:

- ✚ выдающиеся таланты;
- ✚ "ноу-хау" в контроле качества;
- ✚ эксперты в области проектирования;
- ✚ эксперты в области технологии;
- ✚ способность к точной ясной рекламе;
- ✚ способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНОСТЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ:

- ✦ первоклассные информационные системы;
- ✦ способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- ✦ компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. ДРУГИЕ ТИПЫ КФУ:

- ✚ благоприятный имидж и репутация;
- ✚ осознание себя, как лидера;
- ✚ удобное расположение;
- ✚ приятное, вежливое обслуживание;
- ✚ доступ к финансовому капиталу;
- ✚ патентная защита;
- ✚ общие низкие издержки.



ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ СПОСОБА ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА:

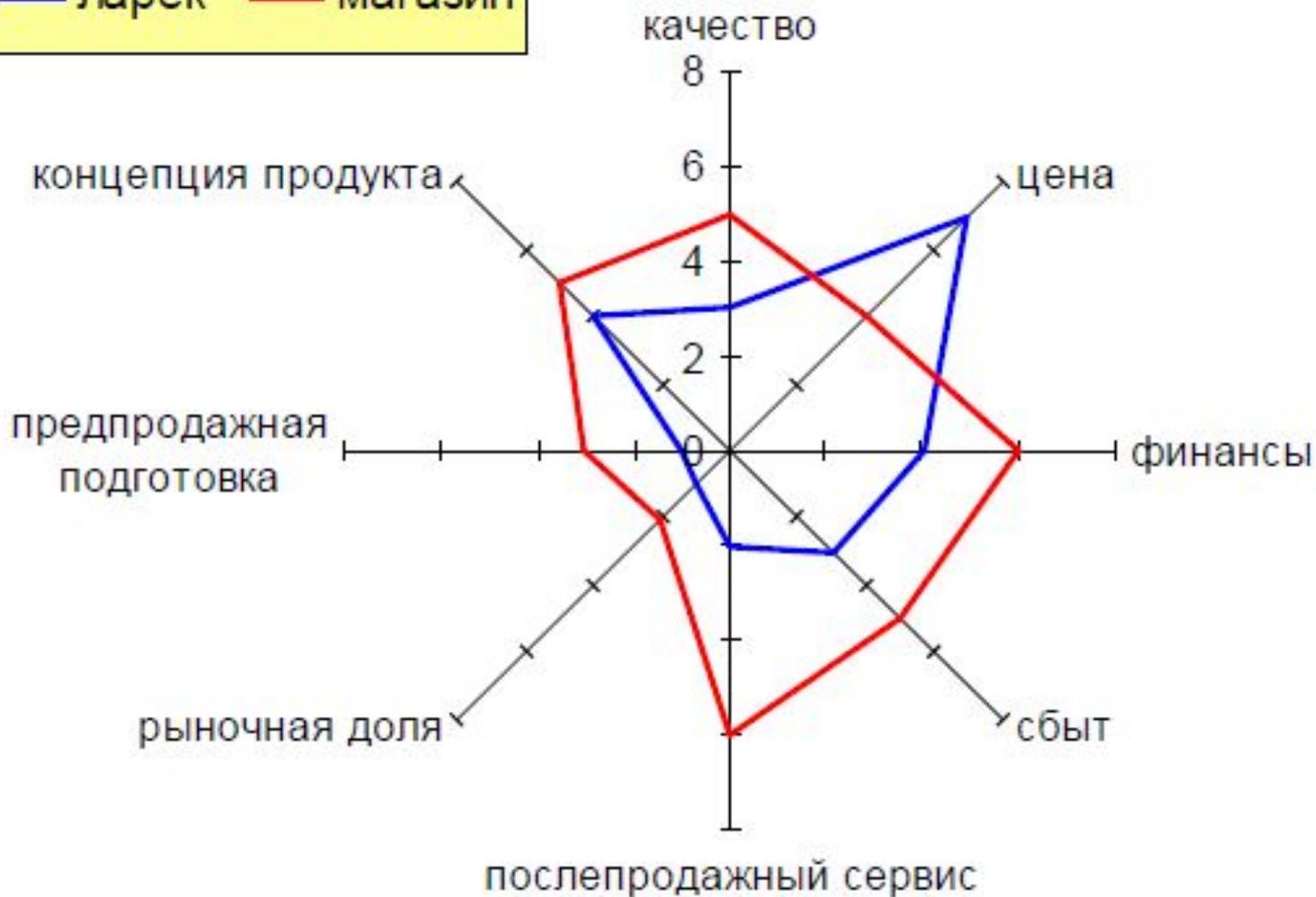
1. Предоставить клиенту продукт с параметрами, превосходящие аналоги,
2. Предоставить исключительное качество продукта
3. Предложить более высокий уровень обслуживания клиентов
4. Разработать исключительный бренд-имидж



Основные этапы бенчмаркинга



— ларек — магазин



Бенчмаркинг рекомендуется проводить не один раз, а на постоянной основе, так как это помогает не успокаиваться и оставаться на плаву.

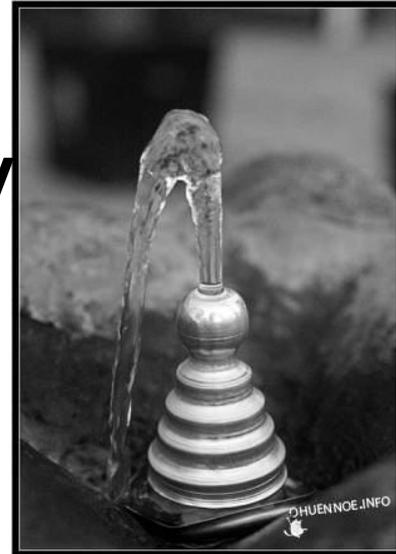
- ❖ постоянный процесс непрерывного улучшения;
- ❖ определение областей, в которых улучшение принесет наиболее значимые результаты по ключевым вопросам бизнеса или отношениям с заказчиками;
- ❖ установление стандартов там, где накоплен и определен "наилучший" опыт;
- ❖ определение "лучших" компаний, придерживающихся этих стандартов;
- ❖ адаптация и применение полученных от таких подходов идей и опыта с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получение превосходства над ними;
- ❖ определение того, что, по мнению заказчика, отличает обычного от отличного поставщика.

Дорога к источнику

бенчмаркинг

Дорога к источнику

- Изучение публикаций в газетах, журналах
- Люди из других фирм
- Получение данных из первых рук
- Личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т.д.
- Партнёры, дистрибьюторы, поставщики
- Заинтересовать партнёра обоюдной выгодой



Изучение публикаций в газетах и журналах

*Андрей Младенцев, "Нижфарм": Мы собираем всю публичную информацию и анализируем ее. С помощью различных методов обработки информации можно получить важные данные. Кроме того, мы пользуемся данными Госкомстата там есть сведения (например, объем произво
IX
компаниях.*



Люди, поработавшие в других фирмах

- *"Наш директор по персоналу успел потрудиться в разных компаниях -- чем он не носитель передового опыта?"-- говорит Андрей Младенцев.*



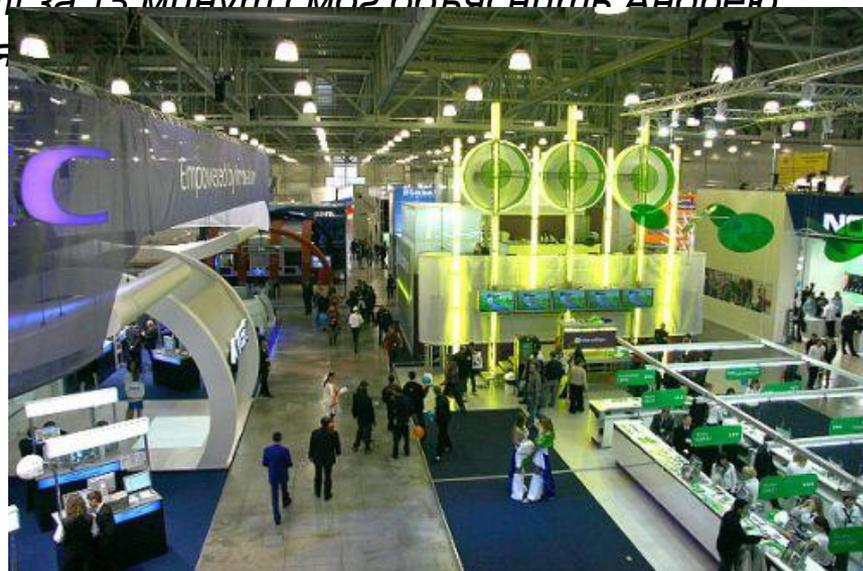
Получение данных из первых рук

- *Сергей Федотов, менеджер по маркетингу компании DuPont: С такими просьбами к нам еще никто с улицы не обращался. Решение об этом будет приниматься не в московском офисе, и вероятность того, что мы поможем*



Знакомства на выставках

- Иногда даже "разговор на ходу" с нужным человеком может дать очень много для понимания бизнеса. К примеру, директор российского офиса фармацевтической компании Yamanouchi за 15 минут смог объяснить Андрею Младенцеву, как нужно фокусироваться препаратов.



Партнеры, поставщики

- *Например, Николай Геллер из концерна "Калина" перенимал опыт у своих поставщиков -- международных компаний Dragoco, Haarmann & Reimer и др. DuPont охотно делится информацией со своими партнерами по бизнесу -- компаниями "Панинтер", "Арктур" и др. Сергей Федотов: Латвийскую компанию Lauma, например, мы научили практически всему -- ведению бизнеса, работе с персоналом. Их сотрудники ездили к нам на стажировку, мы бесплатно проводили для них тренинги по основам маркетинга, финансовой*
д
б
- Мы хотим развивать наших партнеров, хотим, чтобы их у нас бо

