

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Т. С. Богданович

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Л. Л. Соловьева

Главная особенность бенчмаркинга состоит в том, что он строится на основе партнерства с теми, чей опыт заимствуется. Бенчмаркинг приобретает все большую популярность в мире как эффективный метод совершенствования деятельности любых предприятий и организаций: от транснациональных компаний до департаментов городских и региональных органов управления.

Исходя из этого, изучение бенчмаркинга является достаточно актуальной темой для анализа.

Предметом исследования данной работы является бенчмаркинг как метод совершенствования деятельности предприятий.

Результат исследования начнем с научной трактовки понятия бенчмаркинг.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking) – это метод управления, ориентированный на воспроизводство эталона. Он предусматривает сбор информации о чужих эталонах и ключевых параметрах бизнес-операций (бенчмарках) и их воспроизводство в деятельности своей компании.

Это ровно то же самое, только в названии особо подчеркивается рыночный характер деятельности. Говоря о бенчмаркинге, часто имеют в виду маркетинг стратегический, связанный с изучением и использованием чужого опыта позиционирования товаров и услуг. Однако не менее полезными могут оказаться анализ и копирование чужого опыта на «элементарных» уровнях маркетинговой деятельности, таких как, формы продвижения и мерчандайзинга, организация работы с клиентами.

Родоначальниками бенчмаркинга принято считать японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. В 50-х гг. прошлого века представители японских компаний изучали американские журналы по менеджменту, тщательно ис-

следовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по меньшей цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать лишь в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия конкурировали с американскими фирмами и, в частности, компания «Хегох» стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Фирма детально исследовала опыт японской фирмы «Fuji». Топ-менеджеры «Хегох» даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило «Хегох» снизить издержки, повысить производительность труда.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (определение Ф. Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Можно считать, что благодаря такому обмену опытом, выигрывает экономика страны в целом. Итак, суть бенчмаркинга не только в том, чтобы посмотреть на чужой опыт и что-то из него повторить, а в том, чтобы разработать формализованную систему показателей эффективности, изучить, как достигается каждый из показателей, каков его вклад в общий успех, и затем уже осознанно воспроизвести и внедрить у себя необходимый набор бизнес-решений.

Причины сегодняшней популярности бенчмаркинга

Глобальная конкуренция. В период глобализации бизнеса компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

Вознаграждение за качество. В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне компании 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.

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

Применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

- 1) понимание деталей собственных бизнес-процессов;
- 2) анализ бизнес-процессов других компаний;
- 3) сравнение результатов своих процессов с результатами процессов анализируемых компаний;
- 4) внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

В этой связи принято выделять несколько типов бенчмаркинга, которые отличаются по своим задачам и составу выполняемых работ:

1. *Функциональный бенчмаркинг*, предполагающий сравнение эффективности отдельных функций и этапов бизнес-процессов «по частям».

2. *Конкурентный бенчмаркинг*, заключающийся в анализе организации бизнеса в компаниях-конкурентах на основе информации, которую они сами о себе распространяют, а также информации от клиентов и поставщиков.

3. *Общий (межотраслевой) бенчмаркинг*, состоящий в изучении положения дел в других отраслях и выявлении ценного опыта, который может быть использован в своем бизнесе.

4. *Внутренний бенчмаркинг*, ориентированный на сравнение подразделений внутри самой компании, выявление и распространение успешного опыта.

Социальные медиа и бенчмаркинг в компании «Nokia»

Nokia является международной телекоммуникационной компанией, занимающейся созданием мобильных устройств, сервисов и решений для динамично развивающихся глобальных рынков. В компании «Nokia» бенчмаркинг используется для поддержки и постановки новых задач развития в различных областях, например, логистики, исследований и разработок, взаимоотношений в коллективе. При этом бенчмаркинг является неотъемлемой частью проектов развития компании и программ обучения.

Подходы к бенчмаркингу включают в себя совместный и конкурентный бенчмаркинг, участие в группах бенчмаркинга, проекты бенчмаркинга по избранной тематике и в отношении избранных компаний, а также участие в более широких исследованиях в области бенчмаркинга. Обмен информацией о результатах бенчмаркинга также может быть частью проектов академических исследований с участием нескольких промышленных компаний.

Примером результатов является сравнение важнейших показателей результативности компании «Nokia» с лучшими отраслевыми показателями (рис. 1).



Рис. 1. Сравнение важнейших показателей результативности компании «Nokia»

Одним из примеров классической методики анализа и внедрения считается разработка корпорации «Хегох», которая включает 10 шагов, разбитых на четыре этапа:

1. Подготовка. Выявляется объект бенчмаркинга, всесторонне оценивается в деньгах, анализируется вся доступная информация, выбирается предприятие для сравнения.

2. Анализ. Сопоставляются основные параметры (качество, временные и денежные затраты, удовлетворенность клиентов), вычленяются неэффективные, определяются причины, почему, у других лучше.

3. Внедрение. Ставятся цели и определяются стратегии оптимизации, на предприятии добиваются осознания необходимости изменений, составляется их план. Изменения реализуются с обязательным контролем эффективности.

4. Повторение. Со временем все нововведения становятся стандартом на рынке и требуют обновления. Поэтому бенчмаркинг проводится по новому циклу.

В ходе анализа эффективности других компаний «Хегох» изменила порядок складирования готовой продукции, запустила двухуровневую дистрибуцию (кстати, впервые именно в России), ускорила сборку изделий на участках, где требовался ручной труд и т. п. Изучение и внедрение лучших наработок многих компаний обеспечило «Хегох» конкурентными преимуществами.

Показательным примером являются эталонные сравнения, проведенные компанией «Ford». Бенчмаркинг проводился в девяностых годах прошлого века с целью поднять пошатнувшиеся позиции компании. Было проведено глобальное исследование более 50 моделей автомобилей с целью изучения их преимуществ и предпочтений потребителей. Определили по каждому привлекательному свойству лучший автомобиль в классе, чтобы достичь аналогичных показателей и даже превзойти их. Результатом стал выпуск автомобиля «Taurus», который назвали автомобилем года. Но через некоторое время «Taurus» утратил свои позиции, отклонившись в процессе доработок от первоначальной концепции. Это доказало руководителям Ford, что бенчмаркинг является процессом постоянным и непрерывным, а не является одноразовым мероприятием.

Бенчмаркинг представляет собой надежный метод усовершенствования бизнес-процессов благодаря изучению деятельности других компаний.

Метод бенчмаркинга применим в оценке деятельности предприятий РУП «Гомельхлебпром» ОАО «Калинковичский хлебозавод». Оценку проведем на примере передового опыта ОАО «Слуцкий хлебозавод».

Сегодня ОАО «Слуцкий хлебозавод» входит в тройку лидеров в области и занимает 10 % рынка региона. В ассортименте предприятия представлено около 120 видов хлебобулочных и кондитерских изделий, рассчитанных на разные слои населения. Ежедневно предприятие выпускает около 30 т продукции.

Специалисты предприятия активно проводят исследования потребительских предпочтений, разрабатывают новые виды продукции и упаковки. ОАО «Слуцкий хлебозавод» работает в соответствии с нормами ГОСТа, гарантирующего высокое качество выпускаемых продуктов. Контроль качества проводится на каждом этапе производства продукции.

Используя опыт ОАО «Слуцкий хлебозавод», можно предложить предприятию ОАО «Калинковичский хлебозавод» организовать бестарный способ доставки и хранения муки на складе. Внедрение на предприятие бестарных установок для хранения муки и ее транспортирования в муковозах позволит не только устранить тяжелый ручной труд, ликвидировать использование мешков, но и значительно сократить потери. В этом случае экономия муки составит до 0,1 % от общего ее количества.

Также приоритетным является расширение ассортимента продукции, что на эталонном предприятии позволило увеличить прибыль на 10 %.

Бенчмаркинг является не мероприятием по обмену опытом или методикой самоутверждения, а волевым желанием учиться у лучших компаний и внедрять все самое лучшее в собственные процессы производства. Сравнение процесса предприятия с процессами партнеров по бенчмаркингу позволяет установить истинное положение предприятия относительно партнеров.

Л и т е р а т у р а

1. Рябченко, А. П. Правильно копируйте чужой успех / А. П. Рябченко // Маркетинг идеи и технологии. – 2012. – № 3. – С. 21–23.
2. Стариков, В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 10–13.
3. Творческий стратегический бенчмаркинг. Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru/benchmarking.html>. – Дата доступа: 12.03.2014.