

# ОПЫТ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ БЕЧМАРКИНГА

Выполнила: студентка 2 курса магистратуры  
Н. Н. Кузнецова

Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством,  
МГУ им. Н. П. Огарева, экономический факультет  
Руководитель работы: Сысоева Евгения Александровна

# ИСТОРИЯ

- В современной экономике предприятие стремится обеспечить устойчивое и финансово успешное функционирование на рынке, в том числе за счет использования инструментов менеджмента. В этом может помочь такой метод, как бенчмаркинг, который появился в 70-х годах XX века. Изначально он трактовался как метод оценки эффективности работы организации, в дальнейшем его стали использовать для оценки деятельности конкурентов. В настоящее время бенчмаркинг определяют как метод, основывающийся на опыте, взятого за эталон предприятия, применение лучшей практики на своем предприятии и выработке лучшей стратегии развития, нацеленной на совершенствование организации.
- Основной его целью является улучшение проблемных аспектов работы предприятия за счет сравнения с эталоном. В России работы по использованию этого метода начали вестись не так давно, начиная с 90-х годов прошлого века.

# ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА В МИРЕ ПРОШЛО НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ СВОЕГО РАЗВИТИЯ:

- 1. Анализ товара;
- 2. Бенчмаркинг конкурентоспособности;
- 3. Бенчмаркинг процесса;
- 4. Стратегический бенчмаркинг;
- 5. Глобальные бенчмаркинг.



В России применение этого метода пока недостаточно по сравнению с такими странами как США, Япония и другие. Например, использование бенчмаркинга в зарубежных странах регулируется и поддерживается на государственном уровне, создаются специализированные компании для поиска партнеров по бенчмаркингу, в России такая практика отсутствует.

В нашей стране можно выделить только одно ежегодное крупное мероприятие поддерживающее развитие бенчмаркинга — «Премия правительства в области качества», благодаря которой предприятие может улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для сравнения с другими предприятиями. А так же премия дает возможность лауреатам обеспечить свой имидж, зарекомендовать себя как надежного производителя высококачественной продукции, способствует привлечению новых партнеров.



# ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

- В России бенчмаркинг стал использоваться только в 1990-х гг. Предприятия-конкуренты и предприятия-партнеры обменивались полезной и необходимой информацией в ходе неформального общения. На практике именно подобное общение дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, которые приводят к внедрению новых форм менеджмента, программных продуктов, а также применению новых производственных технологий.
- При сравнении эффективности использования бенчмаркинга в России и за рубежом, то отечественные компании существенно уступают иностранным предприятиям. На это в определенной степени влияет отсутствие государственной поддержки и регулирования применения бенчмаркинга. Кроме этого в РФ отсутствуют специализированные агентства, занимающиеся поиском партнеров по бенчмаркингу.
- В России каждый год организуется мероприятие, направленное на поддержку бенчмаркинг-вой деятельности. Это «Премия правительства в области качества», которая позволяет компания улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для проведения сравнительного анализа.

## Замечание 1

Компания, которая получает данную премию, обретает возможность улучшить свой имидж, характеризуя себя как надежного производителя продукции высокого качества, которая привлекает новых партнеров.

Российским компаниям независимо от размера и сферы деятельности следует постоянно изучать и использовать передовой мировой опыт во всех сферах деятельности, применять современные технологии и в частности метод бенчмаркинга. Отсюда ключевой проблемой в РФ является достижение глобальной конкурентоспособности и стабильных темпов роста ключевых отраслей промышленности.

Идеальный бенчмаркинг – это получение информации из первых рук и первых уст, но в России это осуществить крайне сложно. Как показывает опыт, компании неохотно или вообще не готовы делиться информацией и применяемыми технологиями даже с теми, кто работает в других отраслях.

# ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗНЫХ ВИДОВ БЕНЧМАРКИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Вид бенчмаркинга	Название предприятия	Объект сравнения	Результаты
Конкурентный	Ирбитский мотоциклетный завод	Реструктуризация подразделений завода	Решение о закрытии нескольких цехов
	Ирбитский мотоциклетный завод	Производительность мотоциклов на одного сотрудника	Повышение квалификации сотрудников, уменьшение простоев оборудования
	ЗАО «Петер-Стар»	Сравнение показателей отчетности	-
	ОАО «Северсталь»	Производственные показатели	Сокращение издержек, применение новых технологий, развитие рынка
	Комбинат имени Степана Разина	Качество пива	Приобретение нового оборудования
Функциональный	«Нижфарм»	Выкладка товара	Новый подход к мерчендайзингу
Внутренний	ГКБ № 1 г. Новосибирска	Качество предоставляемой медицинской помощи	Выявлены три победителя, которые являются примером
Общий	Коммунальные предприятия	Все направления деятельности	Модернизация оборудования, новая система мотивации для персонала, изменение методов работы с потребителями

## КАК ВИДНО ИЗ ТАБЛИЦЫ, БОЛЬШОЙ ПОПУЛЯРНОСТЬЮ В РОССИИ ПОЛЬЗУЕТСЯ КОНКУРЕНТНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА ЗАПАДНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИРБИТСКОМ МОТОЦИКЛЕТНОМ ЗАВОДЕ (ИМЗ) ПО СЛЕДУЮЩИМ НАПРАВЛЕНИЯМ:

- - производственная структура предприятия: необходимо было определить, какие производственные подразделения оставить; после исследования западного опыта руководством было принято решение о продаже литейного, кузнечного и нескольких других цехов, вследствие чего ИМЗ сэкономил деньги на содержание ненужного оборудования.
- - эффективность производства: в качестве эталона была рассмотрена индийская мотоциклетная компания Royal Enfield; выяснилось, что на исследуемом эталоне работают примерно одинаковое количество людей, но из расчета на одного сотрудника в Royal Enfield выпускается 25 мотоциклов, а в ИМЗ — 1,7. Решено было применить следующие меры: уменьшить простои оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и повысить их квалификацию.

## **ОБЪЕКТАМИ КОНКУРЕНТНОГО БЕНЧМАРКИНГА МОГУТ ВЫСТУПАТЬ ТАК ЖЕ ДРУГИЕ ОБЛАСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, НАПРИМЕР:**

- - производственные показатели: ОАО «Северсталь», металлургический завод с полным циклом производства, воспользовалось опытом нескольких отечественных компаний и 56 западных металлургических компаний; после проведения анализа выявились направления, по которым необходимо провести работу, а именно: сокращение издержек, развитие рынка и внедрение новых технологий .
- - качество продукции: руководство комбината имени Степана Разина обратилось на завод «Балтика» для сравнения качества производимого пива; результатом проведения анализа стало приобретение нового оборудования для брожения пива, после чего качество продукции заметно улучшилось.
- - показатели отчетности: ЗАО «Петер — Стар», оператор связи, проводит сравнение показателей отчетности в определенном формате с другой аналогичной компанией Golden Telecom. Некоторые показатели эффективности сравниваются с данными компании «Связьинвест»



Примером функционального бенчмаркинга может являться деятельность компании «Нижфарм». Объектом сравнения с эталонным предприятием, в роли которого выступала компания «Вимм Билль Данн», была выкладка товара в аптеках. Проведя исследование, выяснилось, что продукты «Вимм Билль Данн» всегда стоят на лучших местах. Проанализировав их деятельность, руководство компании «Нижфарм» изменило подходы к мерчендайзингу и пришло к выводу, что самое лучшее место в аптеке для лекарств находится справа от окошка кассы.

# БЕНЧМАРКИНГ ОБЛАДАЕТ ОСОБОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕННОСТЬЮ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ТАК КАК:

- - дает возможность компании ставить сложные и в то же время реалистичные цели, подводить научную основу для прогнозирования будущих тенденций развития,
- - дает возможность компании перенимать самый передовой опыт, анализировать его, учиться у самых лучших компаний, чтобы стать более конкурентоспособной,
- - обеспечивает компанию информацией о том, как стать лучше,
- - позволяет искать слабые места в деятельности компаний и определять собственный потенциал,
- - обеспечивать сравнение производственных процессов с лучшими аналогичными процессами в данной отрасли и другими отраслями для определения наилучших результатов работы, а также сравнение продуктов и услуг, различных типов оборудования,
- - предлагает пути внедрения выбранных наилучших методов и приемов работы,
- - способствует выполнению и превышению ожиданий клиентов и потребителей.

**НЕСМОТРЯ НА ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭТОГО МЕТОДА ИМЕЕТ ПОКА НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ МАСШТАБЫ В НАШЕЙ СТРАНЕ. ДЛЯ УСПЕШНОГО ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ СПЕЦИФИКУ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. В КАЧЕСТВЕ ПРИЧИН, ТОРМОЗЯЩИХ ПОЛНОЦЕННОЕ И УСПЕШНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:**

- 1. Недостаточное развитие полноценной этической культуры компаний;
- 2. Отсутствие достаточного количества практики в нашей стране;
- 3. Влияние особенностей ведения национального бухгалтерского учета;
- 4. Недостаточное использование процедур управленческого учета;
- 5. Отсутствие доверия к эталонным предприятиям и к партнерам по бенчмаркингу.

- Говоря об истории бенчмаркинга, можно упомянуть, что в 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN — [www.globalbenchmarking.org](http://www.globalbenchmarking.org)), как сообщество независимых бенчмаркинговых центров. Создана такими странами как США, Англия, Италия, Германия, Швеция.
- Сегодня она объединяет подобные центры около 20 стран мира. В США существует премия по качеству Мэлкома Болдриджа учрежденная в 1987 году, которая предполагает активное использование инструментов бенчмаркинга.
- Что касается юридического ограничения проведения бенчмаркинга, то законодательство США не накладывает никаких ограничений. В Странах Европы наоборот, 85 статья европейского договора запрещает подписание соглашений с другими предприятиями, которые могут навредить свободной конкуренции или нанести ущерб европейскому рынку.

# КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ СТРАТЕГИИ БЕНЧМАРКИНГА.

- 1. "Уолл-Март Сторз" США
- 2. "Экссон Мобил" США
- 3. "Дженерал Моторс" США
- 4. "Бритиш Петролеум" Великобритания
- 5. "Форд Мотор Компани" США
- 6. "Даймлер Крайслер" Германия
- 7. "Ройал Датч Шелл" Великобритания
- 8. "Дженерал Электрик" США
- 9. "Тойота Мотор" Япония
- 10. "Ситикорп" США

# ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА ЗАРУБЕЖНЫМИ КОМПАНИЯМИ

- Бенчмаркинг активно применяют в своей деятельности заводы по изготовлению автомобилей. Они приобретают продукт у конкурента, разбирают его на комплектующие, проводят сравнительную оценку и делают соответствующие **ВЫВОДЫ**.
- Первой компанией, которая стала применять принципы бенчмаркинга, это Херох. В 1970-х гг. наблюдалось падение доходности и уменьшение доли мирового рынка в сфере продаж копировальной техники. Основная причина лежала в появлении подобных японских продуктов Canon и Minolta. Изучение самой техники на первом этапе не принесло ожидаемых результатов. Тогда компания стала изучать весь процесс производства и уже на основе полученных данных смогла снизить производственные расходы наполовину.

# FORD

- В 1990-х гг. компания Ford применяла бенчмаркинг для восстановления своих позиций на рынке. Специалисты провели внутренний бенчмаркинг, исследовали большое количество моделей машин в целях изучения преимуществ каждой. В результате были выявлены модели, которые предпочитали потребители. А итогом анализа ста автомобиль, который получил звание «Автомобиль года». Но вскоре достигнутые показатели стали падать. Руководство автоконцерна пришло к выводу, что бенчмаркинг должен быть непрерывным процессом.

- Зарубежные компании посредством бенчмаркинга приобретают опыт НТП и адаптации к национальным и глобальным рынкам. Поэтому место бенчмаркинга в конкурентной среде можно охарактеризовать и как цель, и как фактор, и как метод, и как инструмент стратегической деятельности современных зарубежных компаний.
- В качестве примера успешного изучения конкурентов в процессе бенчмаркинга можно привести пример компании Ксерокс, которая еще на первоначальном этапе выявила 11 критических ключевых факторов успеха, каждый из которых имеет отметку (бенчмарку), соответствующую лучшим мировым достижениям по этому параметру.

# КСЕРОКС

## **Изучение и внедрение передового опыта других компаний дало компании Ксерокс следующее:**

- 1. Проверка качества поступающих сырья и материалов улучшилась на 5%,**
- 2. Запасы уменьшились на 60%,**
- 3. Эффективность маркетинговой системы повысилась на 30%,**
- 4. Расходы на гарантийное обслуживание уменьшилась на 30%,**
- 5. Эффективность системы дистрибуции возросла на 10%.**

При этом компания "Ксерокс" проводила бенчмаркинг в соответствующих областях следующих компаний:

- производственные процессы – "Фуджи",
- безопасность производства – "Дюпон",
- размещение производственных мощностей и исследование и разработка продукта – "Хьюлетт Паккард",
- дистрибуция – "Бин",
- финансовая отчетность – "Америкэн Экспресс",
- управление качеством – "Тойота",
- улучшение качества – "Флорида Пауэр",
- работа с поставщиками – "Хонда".

# GIA



- Данная компания является консалтинговой фирмой, которая занимается исследованиями рынка, выявлением выгодных стратегий и предоставлением различного рода услуг, позволяющих компаниям наладить бизнес-процессы. GIA постоянно производит различные семинары по бенчмаркингу. Типичный проект данной компании включает 2 тематических семинара, на которых могут обсуждаться различные вопросы ведения бизнеса и анализа.

Каждый семинар может быть посвящен следующим темам: Экономические улучшения, основанные на примерах. Обучение выгодному ведению бизнеса на основе опыта конкурентов. Обмен основными стратегиями и идеями между компетентными специалистами из различных областей предпринимательской деятельности. Обучение, основанное на ошибках, допущенных другими компаниями, как возможность избежать неправильных и ненужных финансовых трат в собственной работе.

# ДИАГРАММА НОКИА, ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ БЕНЧМАРКИНГА



• СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ

