



Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований

План лекции:

1. Возникновение и определение бенчмаркинга.
2. Эволюция бенчмаркинга
3. Содержание и виды бенчмаркинга
4. Анализ превосходства
5. Этапы процесса бенчмаркинга



1. Возникновение и определение бенчмаркинга.

Принято считать, что родиной бенчмаркинга (Benchmarking) являются США. Однако история свидетельствует о более раннем использовании понятия «бенчмаркинг».

В Японии Benchmarking соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, **желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)**».

В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа **«от лучшего к лучшему»** возвращают к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы.



Существуют многочисленные определения бенчмаркинга.

1. В Центре производительности и качества (Вестингхаус - Германия) бенчмаркинг рассматривают как **процесс постоянного исследования наилучшей практики, которая определяет наиболее высокую характеристику конкурентоспособности**. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.
2. Ревес и Пфлигер считают, что использование бенчмаркинга многонаправленно. Как считают, он **вскрывает проблемы в работе, конкретизирует их**.

- 3. Компания «Ксерокс» рассматривает бенчмаркинг как **постоянный процесс, нацеленный не только на соответствие конкуренции, но и на победу над ней.** Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции и управленческие функции, однако основным источником сведений о рынке и о конкурентах остается покупатель.

- 4. Некоторыми учеными бенчмаркинг рассматривается и **как способ оценки стратегий и целей** работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке.

- 5. Фарей относит бенчмаркинг ов таких, как гл**к совокупности управленческих инструмент** глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют.

6. Однако большая часть специалистов придерживается мнения, что **бенчмаркинг означает принятие методов управления у других предприятий, успешно работающих** при их помощи после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы.



2. Эволюция бенчмаркинга

Выделяют несколько поколений бенчмаркинга, каждый из которых имеет свое содержание.

Первое поколение (1972-1975 гг) бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение - бенчмаркинг конкурентоспособности получило развитие как наука в 1976-1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

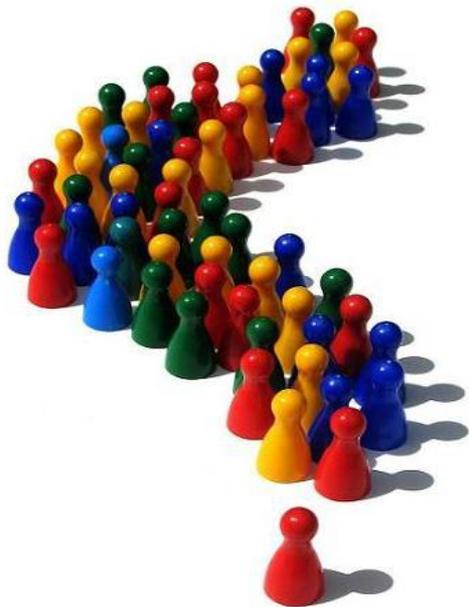
Третье поколение бенчмаркинга развивается в 1982-1986 гг., когда предприятия - лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем, исследуя конкурентов.

- **Четвертое поколение** бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров.
- **Пятое поколение** - глобальный бенчмаркинг, который рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

3. Содержание и виды бенчмаркинга

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований.

Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда на своем предприятии исследуются и внедряются лучшие методы и технологии других (несобственных) предприятий или отраслей.



Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы.

Существует много видов бенчмаркинга.

Внутренний бенчмаркинг - **бенчмаркинг процесса**, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг - сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

- **Глобальный бенчмаркинг** - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.
- **Общий бенчмаркинг** - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.
- Существуют также **бенчмаркинг затрат; бенчмаркинг характеристики; бенчмаркинг клиента; стратегический бенчмаркинг; оперативный бенчмаркинг**, а также **ассоциативный бенчмаркинг** - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе.

Факторы успеха, которые определяют процесс бенчмаркинга, можно классифицировать следующим образом:

1. «Жесткие» (объективные) факторы:

- определение четких границ проекта;
- точное планирование времени;
- соблюдение стандартов качества;
- принятие во внимание бюджетных ограничений.

2. «Мягкие» (субъективные) факторы:

- благоприятный климат для сотрудничества;
- положительный настрой - ориентация на достижение результата;
- осознание важности качества;
- заинтересованность;
- творческий подход;
- этика предпринимательства.





4. Анализ превосходства

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.



Общая цель анализа превосходства звучит так:
«Постоянное обеспечение выживаемости предприятия с целью создания покупательской полезности, превышающей затраты на ее производство».

Таким образом, существует возможность выявить, проанализировать и устранить слабые места на своем предприятии. Такое определение своего уровня по сравнению с конкурентами можно применить практически ко всему: начиная с базовых покупателей (например, товарооборот на одного работника) и до удовлетворенности покупателя.

Анализ превосходства:

1. Непосредственно нацелен на повышение оперативной стратегической производительности предприятия;
2. Ведет к ориентации культуры предпринимательской деятельности на такие ценности, как способность к обучению, повышение собственного потенциала и достижений, что, в свою очередь, является толчком для процесса развития.



- 
- Исследование нескольких отраслей, проведенное Университетом Эрланген-Нюрнберг, выявило цели, которые преследуют немецкие предприятия при помощи инструментария анализа превосходства:
 - улучшить позицию по отношению к конкурентам - 28%;
 - снизить затраты - 26%;
 - укрепить конкурентную позицию - 12%;
 - повысить степень удовлетворенности покупателей - 12%;
 - увеличить эффективность - 9%;
 - определить слабые места процесса - 7%;
 - разработать новые идеи - 5%;
 - улучшить организацию - 5%.



С аналитической точки зрения различают **три основных типа анализа**:

Внутренний анализ превосходства - сравнение внутри организации, например, между отделами, подразделениями или товарными группами;

Внешний анализ превосходства - сравнение сходных видов деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках;

Функциональный анализ превосходства - сравнение похожих функций или процессов в различных отраслях. Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются.

Виды анализа превосходства

Виды анализа	Объекты исследования	Возможные партнеры
Внутренний	Отрасли промышленности; Оптимизация результатов; Производительность, отнесенная к основным фондам и численности сотрудников	Предприятия, сопоставляющие показатели баланса Эталонные предприятия полиграфической промышленности; Предприятия, сопоставляющие показатели баланса

Виды анализа	Объекты исследования	Возможные партнеры
Функциональ- ный	Система расчетов; учет расходов на охрану окружающей среды; контроль за сроками выполнения работ; организация транспортного хозяйства; улучшение процесса выписки счетов-фактур; рассмотрение претензий; составление экологического баланса;	Эталонные предприятия; целлюлозно- бумажная промышленнос ть изготовители красок; покупатели и поставщики; поставщики, покупатели и поставщики; предприятия по оказанию услуг других отраслей

Виды анализа превосходства

Внешний	<p>Снижение риска по долговым обязательствам; внедрение системы планирования и управления производством; установление графика работы/ гибкость; обучение внешнему обслуживанию; внедрение стандартов ИСО, начиная с 9000 и дальше; оптимизация политики закупок; уменьшение выброса сточных вод; использование внешних поставщиков (вместо производства на данном предприятии); развитие организации; введение бригадного метода работы; повышение эффективности рекламных мероприятий непосредственно среди потребителей; разделение обязанностей между сотрудниками; снижение доли простоя; улучшение послепродажного обслуживания; эффективное оформление покупок, осуществляемое по телефону; создание единой компьютерной сети с покупателями; цифровое кодирование первоначальной стадии</p>	<p>Клиенты и поставщики, а также предприятия других отраслей, с которыми можно познакомиться на конгрессах и семинарах</p>
----------------	---	---

Помимо необходимости осуществить проект по анализу превосходства планомерно и шаг за шагом, следует также обязательно соблюдать следующие **правила**:

1. Руководители предприятия должны быть поглощены идеей анализа превосходства;
2. Сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;
3. Рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
4. Ход проекта должен быть подробно задокументирован.



5. Этапы процесса бенчмаркинга

Процесс бенчмаркинга можно разбить на пять этапов.

1. Определение объекта анализа превосходства.

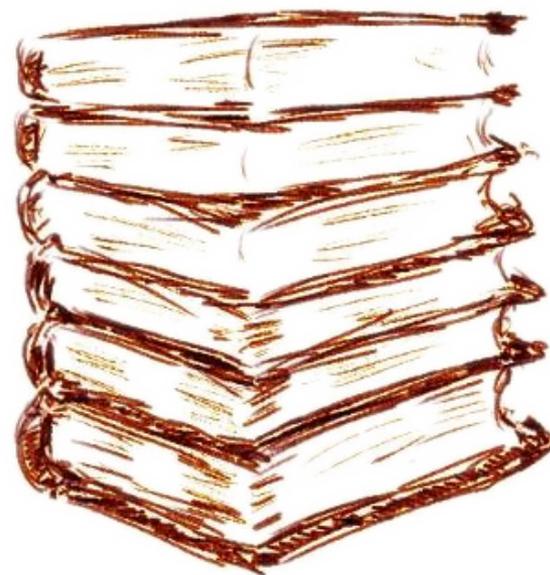
Здесь нужно установить те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства. Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или её отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения (например, с позиции восприятия покупателя).

2. Выявление партнеров по анализу превосходства.

Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией.

В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.;
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.



3. Сбор информации.

Этот этап включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

- подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);
- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;
- использование дополнительных источников;
- документальное оформление информации;
- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственными руководителями работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

4. Анализ информации.

Эта стадия выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать - значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

5.Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.

Пятая стадия включает не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам.

Речь не идет о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стратегией побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий.

- **6. Контроль за процессом и повторение анализа.**
- Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей по ресурсам и срокам.



Обучение при помощи анализа превосходства.

Анализ превосходства привлекает внимание людей в организации к тому, что лежит в основе индивидуального и коллективного успеха, а именно непосредственно к функционированию предприятия.

Анализ превосходства — это метод, при помощи которого имитируются удачные образцы поведения. Он приводит к "обучающейся организации". Такая организация требует записи и внедрения успешных методов действия на предприятии. В конечном счете, именно об этом и говорится в анализе превосходства и обучений при помощи анализа превосходства.

- 
- **Повышение квалификации руководящих работников.**
 - Обучающие эффекты анализа превосходства могут быть использованы непосредственно для повышения квалификации персонала. Сотрудники становятся более внимательными и заинтересованными, когда они могут связать свои знания конкретно со своими» задачами и каждодневной работой. Таким образом, повышение квалификации руководителей может происходить прямо на рабочем месте.

То, что здесь названо **обучением при помощи анализа превосходства**, — это попытка связать повышение квалификации и переподготовку руководящих работников с потребностями предприятия. Поэтому эти меры должны приносить непосредственную пользу предприятию.

Обучение посредством анализа превосходства — фазы процесса.

Если связывать анализ превосходства с повышением квалификации руководителей и подготовкой, то можно выделить 6 фаз обучения:



- 
- 1) иметь волю и мужество, чтобы осознать наличие проблемы;
 - 2) выявить, что известно по теме и от кого;
 - 3) получить информацию и впитать в себя знания;
 - 4) закрепить новые знания;
 - 5) зафиксировать удачные способы действий и постоянно улучшать работу предприятия;
 - 6) тренировать способности: использовать вновь приобретенные знания.