

Э.Е. Зенина
zenina-ee@mail.ru
Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.В.Нехода

БЕНЧМАРКИНГ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*"Если знаешь своего врага и знаешь себя,
сражайся хоть сто раз, опасности не будет".
Суньцзы "Искусство войны"*

Эти строки как нельзя лучше отражают суть бенчмаркинга. Но что такое – бенчмаркинг? Попробуем дать **определение этому понятию**.

Термин «бенчмаркинг» образован от английского «**benchmark**» - стандарт, ориентир. Для того чтобы раскрыть понятие обратимся к толкованию этого термина в различных дисциплинах. Например, в **географии** бенчмаркинг – это заранее установленная высота, которая в дальнейшем используется как ориентир для определения прочих высот в рельефе. В **статистике** он обозначает базу, т.е. то, с чем сравнивается новый или фактический показатель. А в **информационных технологиях** при помощи бенчмаркинга оцениваются качественные характеристики компьютера через сравнение его с другим компьютером стандартной конфигурации.

Обратимся к **предпринимательству**. Можно предположить, что термин **бенчмаркинг** связан с поиском и изучением лучших методов организации процессов, которые становятся эталоном, ориентиром, и помогают фирме осуществлять собственный бизнес качественнее и производительнее. И действительно, по утверждению руководителя глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) д-ра Роберта К. Кэмпа (и одного из его отцов), бенчмаркинг – это структурированный процесс поиска путей к достижению высших показателей эффективности организации. Этот процесс выражается, во-первых, через поиск фирм-эталонов, являющихся как прямыми конкурентами, так и работающими в подобных отраслях, и, во-вторых, через применение их успешного опыта, что в итоге может значительно повысить свои показатели.

Немного из **истории возникновения бенчмаркинга**. Хотя термин является достаточно новым, тем не менее, он был изобретен не вчера и не сегодня. Бенчмаркинг был с нами еще с тех пор, как у той семьи из дома напротив дела пошли гораздо лучше, чем у всех нас. Новизну в это понятие внесли дорогие бизнес-консультанты, нанимаемые фирмами всех форм и размеров для того, чтобы они объяснили, как сделать так, чтобы их доходы не отставали от доходов фирмы напротив.

Концепция бенчмаркинга зародилась еще в 50-х годах XX века, когда японские специалисты посещали ведущие компании США и Европы с целью изучения и последующего использования их опыта. Кстати, в Японии бенчмаркинг соотносится со словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)».

Бенчмаркинг в том виде, каким он известен нам сегодня, был разработан в США в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа. Эта исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших фирм, уже добивавшихся успехов в различных сферах деятельности. А спустя семь лет (в 1979 году) американская компания Xerox приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» с целью анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Позднее бенчмаркинг получил широкое распространение среди специалистов мира, его философия используется во многих известных фирмах, в том числе в Motorola, Kodak, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell, Hewlett Packard, Johnson & Johnson. А в настоящее время технология бенчмаркинга используется в глобальной сети Internet для достижения конкурентного преимущества перед сайтами-лидерами. Следует заметить, что бенчмаркинг успешно используют не только в производственной сфере, но и в общественном, и в частном секторах сферы услуг. Так, правительственные учреждения, университеты, больницы начали применять его основные положения для улучшения своих систем и процессов.

Процесс эволюции бенчмаркинга. Он аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке» (рисунок 1). Первый этап или товарный бенчмаркинг - это ретроспективный анализ продукта (реинжиниринг), т.е. закупка товаров и услуг конкурирующих предприятий с целью создания их аналогов. Второй этап – бенчмаркинг конкурентоспособности (как наука) получил развитие в 1976-1986 гг. благодаря деятельности фирмы Хегох. Третий этап – конец 80-х – начало 90-х гг., когда эталонные бизнес-процессы стали выделяться не только у конкурентов, но и у фирм других отраслей. Четвертый этап – стратегический бенчмаркинг, рассматривается как часть общего процесса принятия решений с четкой нацеленностью на совершенствование организации. Пятый этап – глобальный бенчмаркинг, который должен стать будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства. Шестой этап – институциональный этап развития бенчмаркинга. Переход на этот этап был связан с организованным в феврале 1997 г. Европейским форумом по бенчмаркингу, который проходил при активной поддержке Европейского союза. Форум стал основой для создания единого европейского институционального пространства субъектов бенчмаркинга.

Джейсон Грейсон-младший, глава International Benchmarking Clearinghouse, выделяет следующие **причины популярности бенчмаркинга:**

- *Глобальная конкуренция.* В эпоху глобализации бизнеса компании понимают необходимость детального и всестороннего изучения лучших достижений конкурентов и следующего за ним использования полученной информации в целях собственного выживания.
- *Вознаграждение за качество.* Все большее распространение получают проходящие на национальном уровне конкурсы на звание лидера в области качества. При этом обязательным условием для участия компании помимо демонстрации конкурентных преимуществ выпускаемых продуктов является применение концепции бенчмаркинга.
- *Необходимость адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.* Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в этой области.

Бенчмаркинг особенно полезен при постановке **задачи непрерывного самосовершенствования**, т.к. он позволяет компании преодолеть устоявшиеся тенденции, повышать качество, производительность труда, объемы выпуска на один и тот же процент в год. Такое постоянное, равномерное развитие может закреплять и даже увеличивать разрыв между анализируемой фирмой и лидерами, которые начали свое развитие раньше.

Бенчмаркинг дает возможность устанавливать более **амбициозные**, но все же **реалистичные цели** работы компании путем анализа эталонов, характеризующих лучшие методы ведения бизнеса, и сравнения критически важных элементов функционирования своего предприятия с этими эталонами.

Обратим внимание на **цель**, которую преследует бенчмаркинг. Она состоит в том, чтобы на основе повышения общей конкурентоспособности фирмы надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

В рамках бенчмаркинга могут решаться следующие **задачи:**

- ориентация предприятия на внешнюю среду в рамках SWOT-анализа;
- определение уровня конкурентоспособности компании;
- осознание необходимых изменений;
- планирование и целеполагание на основе оценки сигналов внешней среды;
- постановка целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие;
- отбор идей по улучшению бизнес-процессов;
- изменение организационной культуры в сторону стремления к развитию, повышению квалификации, компетентности.

Кроме того бенчмаркинг решает **две основные задачи:**

- измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими;
- изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

Процесс бенчмаркинга поможет узнать компанию, определить степень ее конкурентоспособности, выявить самые лучшие методики и включить их в деловой актив. В качестве **объекта для бенчмаркинга** Х. Джеймс Харрингтон и Джеймс С. Харрингтон выделяют:

- деловые процессы,
- оборудование,
- производственные процессы (процессы изготовления продукта),
- продукты и услуги.

Бенчмаркинг – это путь к совершенству. А **совершенство** дает:

- клиентов,
- высокий уровень вознаграждения,
- признание,
- уважение,
- власть,
- удовлетворение служащих и менеджмента.

Виды бенчмаркинга. В настоящее время существует большое количество видов бенчмаркинга, которые можно классифицировать в зависимости от того, с кем проводится сравнение и что сравнивается (рисунок 2).

Кроме этого выделяются и такие виды бенчмаркинга, как:

- бенчмаркинг затрат;
- бенчмаркинг характеристики;
- бенчмаркинг клиента;
- оперативный бенчмаркинг;
- глобальный бенчмаркинг;
- внешний бенчмаркинг;
- ассоциативный бенчмаркинг;
- и т.д.

В таблице 1 показанные преимущества и недостатки некоторых видов бенчмаркинга.

Применение бенчмаркинга. Единой методики применения бенчмаркинга не существует. Число шагов бенчмаркинга в каждой компании различно, т.к. процесс можно разбить на более мелкие этапы, например, IBM применяет 15 этапов. Стандартный процесс бенчмаркинга может быть представлен с помощью моделей бенчмаркинга. Наиболее интересная из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ и адаптация (рисунок 3).

В Японии и США программы бенчмаркинга носят открытый характер и осуществляются при поддержке государства. При этом считается, что выигрывает экономика страны в целом. В Европе же популярность бенчмаркинга весьма умеренна. Что же касается России, то следует отметить, что философия бенчмаркинга только начинает проникать в производственные процессы фирмы, но такие фирмы пока что можно пересчитать по пальцам. Но зато все знают, что менеджеры среднего и высшего звена, вступая в неформальные отношения как с партнерами, так и с конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. И, как показывает практика, непосредственное общение с коллегами дает ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новых технологий в производстве. Примерами российских компаний, которые используют бенчмаркинг, являются: Газпром, РАО «ЕЭС России», Лукойл. Таким образом, бенчмаркинг имеет в России специфическую форму обмена опытом между менеджерами компаний.

В качестве примера хотелось бы привести **схему операционного бенчмаркинга, которая используется в компании Ford**. История началась еще в 1986 году при разработке автомобилей Taurus и Sable.

Внедрив системы бенчмаркинга, Ford достиг впечатляющих успехов, сведя потребность в ремонте после сборки автомобиля с 15% до 1%. (До внедрения системы бенчмаркинга Ford был известен плохим качеством выпускаемой продукции). Бывший президент Ford Дональд Питерсон вспоминает, что «к концу 70-х годов руководство компании осознало, что экономия на топливе — не единственная причина поворота американских потребителей к импортным автомобилям». Еще одной проблемой компании Ford была плохая организация. Персонал компании, не осознавая роста конкуренции на автомобильном рынке, всецело был нацелен на объёмные показатели, а не на показатели производительности труда.

Но руководство компании поставило перед своим персоналом цель: сделать лучший легковой автомобиль в мире. Для этого был проведён мощнейший анализ конкурентов с целью определения оптимального дизайна автомобиля. Ford выделил 400 элементов конструкции, критических для успеха модели в целом. При этом, в расчёт принималось абсолютно все — от тормозной системы до паза ключа зажигания. Помимо этого компания исследовала методы организации производства и разработки новых продуктов у конкурентов с целью снижения себестоимости. Каждый из 400 элементов был соотнесен с лучшим в отрасли производителем. Фактически инженеры компании Ford сделали гибрид 50 автомобилей среднего класса. Одновременно с этим группы производственников отправлялись в Японию, преследуя цель изучения лучших в классе аспектов производства.

На основе собранной информации были созданы группы рабочих по функциональным направлениям. Они выполняли очень прагматичную задачу «догнать или превзойти лучших в классе». Результат превзошёл все ожидания. При запуске новой модели в производство Ford превосходил конкурентов в 77% из указанных 400 элементов. (Это 308 элементов!). Получив высокую оценку в прессе, Ford через три месяца производства уже имел пятимесячный задел заказов на новые автомобили.

Т.о. процесс бенчмаркинга изменил саму систему разработки автомобиля. Ранее компания Ford разрабатывала модель в несколько этапов: планировщики продукта разрабатывали общую концепцию, которую затем облекали в форму дизайнеры. Далее разрабатывались технологические спецификации, на основе которых возникали опытные образцы. Ford изменил данную систему на японскую. Представители описанной выше технологической цепочки объединялись в команды для совместной работы, но конкурирующие между собой. Это позволяло немедленно, на месте, а не в конце процесса устранять конструкционные и технологические недочеты. К процессу разработки были привлечены и поставщики деталей. Результат этого — падение себестоимости новой модели и закрепление высокого качества ещё на стадии разработки.

Изменения коснулись и процесса производства. Бенчмаркинг показал более высокую стоимость процессов сборки по сравнению с конкурентами. Для решения этой проблемы основное внимание было уделено рекомендациям рабочих, заявленных через кружки качества, когда-то лежавшие в основе методологии японского бенчмаркинга.

Эта ситуация в компании Ford еще раз подчеркивает целесообразность и даже необходимость учета и копирования передового опыта конкурентов и обучения у лидеров отрасли, а значит – необходимость применения бенчмаркинга.

Список источников и литературы

1. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2006. – С. 122-141.
2. *Кемп Р.* Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства // Европейское качество. Дайджест. – 2004. - №2. – С. 48-56.
3. *Маслов Д.В., Белокоровин Э.А.* Бенчмаркинг – выгодно ли учиться у других? – 23.01.2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cfin.ru/
4. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. // Стандарты и качество. – 2005.- №1. – С. 66-68.
5. *Стариков В.В.* Бенчмаркинг – путь к совершенству. // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2006. - №4 (54). – С. 12-18.
6. *Уваров В.В.* Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом. // «Менеджмент в России и за рубежом». – 2005. - №4. – С. 35-42.
7. *Сидорова Е.Е.* Институционализация бенчмаркинга: мировой опыт и российская практика. // Менеджмент сегодня. – 2008. - №5 (47). – С. 304-311.

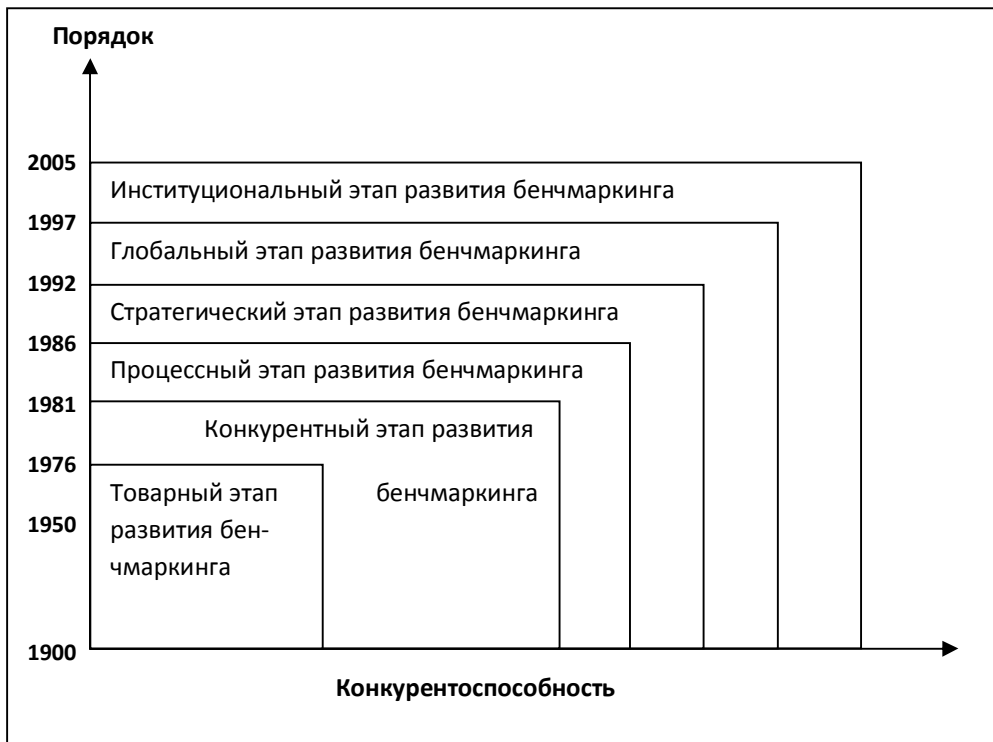


Рисунок 1. Процесс эволюции бенчмаркинга.



Рисунок 2. Виды бенчмаркинга.

Таблица 1

Преимущества и недостатки отдельных видов бенчмаркинга

Виды	Ряд возможных партнеров	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Отделы, филиалы, занимающиеся аналогичными видами деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • простота сбора данных; • хорошие результаты в диверсифицированных, развитых, передовых компаниях; • высокая точность сравнения 	<ul style="list-style-type: none"> • внутренняя замкнутость; • ограниченный обзор; • необходимость различий в рабочих процессах разных подразделений из-за влияния географических, исторических факторов и опыта руководителей
Конкурентный	Непосредственные конкуренты, обслуживающие тот же покупательский сегмент	<ul style="list-style-type: none"> • конкуренты – традиционный объект внимания и сбора информации; • приемлемость для некоммерческих организаций; • уточнение позиционирования товаров предприятия на рынке, т.к. методы работы на рынке влияют на мнения покупателей, поставщиков и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможное излишнее внимание к факторам общей конкурентоспособности вместо поиска лучших методов; • недоверие и страх перед конкурентами, препятствующие сбору данных; • вопросы этики; • контроль со стороны антимонопольных органов
Внешний	Аналогичные предприятия, обслуживающие другие рынки	<ul style="list-style-type: none"> • доступ к информации; • соотносимость; • аналогичность технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточно широкие рамки процесса обучения; • небольшие различия между предприятиями, принадлежавшими ранее к одному министерству
Функциональный	Организации, имеющие наилучшие товары/услуги/процессы	<ul style="list-style-type: none"> • высокий потенциал обнаружения инновационных методов; • стимулирующие результаты; • доступ к базам данных; • раскрытие сущности бенчмаркинга в наибольшей степени 	<ul style="list-style-type: none"> • трудности в адаптации методов к другой внутренней и внешней среде; • большие затраты времени; • невозможность сравнения агрегированных показателей



Рисунок 3. «Колесо бенчмаркинга».