

БЕНЧМАРКИНГ

Историческая справка

Бенчмарк – термин, употреблявшийся землемерами в течение сотен лет. Землемеры пользовались «бенчмарками» – исходными отметками для начала отсчета расстояний.

В качестве эталона для оценки продуктов бенчмаркинг стал применяться с начала 1900-х годов.

В новое качество бенчмаркинг был переведен японцами после Второй мировой войны, когда японцы объездили весь мир, проводя бенчмаркинг всех лучших организаций. Они впервые сделали упор не на продукты, а на процессы.

Технология японского бенчмаркинга включала следующие стадии:

- Изучение опубликованных данных, анализ, определение наилучшего результата
- Установление контактов с компаниями – обладателями наилучшего результата и договоренность о посещении
- Посещение компаний и тщательный анализ относящихся к делу данных
- Применение опыта в японских организациях (или его адаптация) с целью получения конкурентных преимуществ.

Опыт японских компаний не остался незамеченным, и к 1994 году 88% европейских и 76% американских компаний применяли бенчмаркинг в том или ином виде.

Определение бенчмаркинга

Бенчмаркинг – систематический процесс по выявлению наилучших продуктов, услуг, процессов и практик, которые могут быть применены в собственной организации для снижения себестоимости, сокращения продолжительности производственных циклов, повышения надежности продукции, сокращения запасов и т.д.

Бенчмаркинг – одна из немногих практик менеджмента, которая статистически подтверждается фактом повышения результативности и производительности организации.

Типы бенчмаркинга

Существует несколько типов бенчмаркинга:

1. Внутренний (как отправной пункт любого процесса бенчмаркинга, всегда рассматриваемый в первую очередь. Подход очень эффективен для организаций, имеющих большое количество подразделений, работающих автономно и занятых сходной деятельностью. Смысл внутреннего бенчмаркинга – осмотреться внутри своей организации для выявления различий в работе подразделений и лучших практик).
2. Внешний конкурентный (необходим в отраслях с высоким уровнем конкуренции)
3. Внешний внутриотраслевой (сравнение с аналогичными организациями в рамках общей промышленной категории)
4. Внешний межотраслевой (распространение процесса за пределы отрасли на вопросы логистики, отношений с поставщиками, найма персонала. Проведение бенчмаркинга в несходных отраслях позволяет внедрить в отрасль новаторские процессы)
5. Комбинированный межотраслевой и внешний (комбинация позволяющая достичь наилучших результатов).

Стадии процесса бенчмаркинга

В упрощенном виде процесс бенчмаркинга можно определить как совокупность следующих действий:

1. Принятие решения о том, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу
2. Определение подразделений для сравнения
3. Разработка показателей сравнения
4. Определение внутренних подразделений и внешних организаций для проведения бенчмаркинга
5. Сбор и анализ данных
6. Определение расхождений между собственной и сравниваемыми организациями
7. Разработка планов действий, целей и процедур оценки
8. Обновление процесса бенчмаркинга.

Предварительная подготовка – понять собственную организацию, и поэтому, до начала процесса бенчмаркинга следует построить блок-схемы собственных процессов, определить их взаимоотношения и взаимозависимости, определение показателей производительности.

Основные положения бенчмаркинга и выгоды организации от его использования

№	Основные положения, определяющие суть бенчмаркинга	Выгоды, которые дает организациям практика бенчмаркинга
1	Термин "benchmark" – <ul style="list-style-type: none"> • "экспертный стандарт, используемый в качестве контрольного эталона" • "стандарт, относительно которого можно произвести измерение или оценку чего-либо" 	Эталонное сопоставление, оценка результатов и процессов предприятия и их сравнение с результатами и процессами организаций-лидеров дает начальную информацию, полезную для понимания результативности собственной деятельности и служит стимулом для ее совершенствования. Превращает самоуспокоенность в стремление к улучшениям. Позволяет увидеть тенденции отраслевого развития
2	Метод контроля, включающий поиск организаций, которые показывают наивысшую эффективность, изучение их методов работы.	Внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов. обучение их методам работы и реализации передовых методов в собственных условиях.
3	Бенчмаркинг включает две основные задачи: <ol style="list-style-type: none"> 1. Сравнение своих показателей с показателями других организаций: конкурентов или лидеров 2. Изучение и применение чужого успешного опыта 	Запуск процесса обучения и совершенствования на основе осмысления и адаптации чужих успешных идей. Определение приоритетов для улучшения работы и концентрация внимания на основных факторах успеха организации Определение лучших из применяемых управленческих практик Фокусирование на применении лучших мировых практик Установление новых эталонов в организации Улучшение морального состояния работников Возможность осуществления масштабных улучшений («прорывы») Создание культуры непрерывного совершенствования
4	Партнерство по бенчмаркингу – взаимоотношения сравниваемых организаций. Препятствия для развития партнерства по бенчмаркингу: <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие интереса партнера к сотрудничеству • Нежелание делиться данными 	Улучшение отношений и взаимопонимания между партнерами по бенчмаркингу Содействие развитию профессиональных контактов и взаимодействию с другими организациями

	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие нужных данных • Значительные различия в сравниваемых процессах • Проблемы коммуникаций (в т.ч. языковой барьер) • Высокие транспортные затраты 	
5	<p>Бенчмаркинг – непрерывный процесс сравнения, включающий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес процессы • Оборудование • Производственные процессы • Продукты и услуги <p>Практически бенчмаркинг может быть применен к чему угодно</p>	<p>Постановка трудных, но достижимых целей</p> <p>Определение того, как можно достичь этих целей</p> <p>Определение степени отставания организации от лидеров</p> <p>Определение слабых сторон организации, ее «болевых» участков</p> <p>Открытие новых технологий и методов</p> <p>Заимствование опыта организаций мирового класса</p> <p>Представление о том, как другие добились успеха</p> <p>Сокращение производственных затрат</p> <p>Сокращение продолжительности производственных циклов</p>
6	<p>Система сбора данных в процессе бенчмаркинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сначала концентрируется на сборе внутренних данных, чтобы понять, как работает производственная подсистема собственной организации • Затем сбор данных обращается к внешним организациям <p>Сбор данных должен охватывать как минимум период последних 5-10 лет.</p>	<p>Создание и поддержание базы данных, польза от которой, как показывает опыт, намного превышает усилия и потраченные средства</p> <p>Развитие методов сбора и анализа данных</p> <p>Расширение знаний и профессиональных контактов с другими организациями.</p>
7	<p>Процесс бенчмаркинга – часть общих усилий и должен проводиться исполнительной группой под контролем руководства организации.</p>	<p>Обеспечение обмена информацией, обучение всех служащих, принимающих участие в процессе бенчмаркинга, улучшение командного духа и управленческих коммуникаций внутри собственной организации</p>
8	<p>Критические факторы для успеха применения бенчмаркинга:</p>	<p>Повышение степени доверия между отделами организации, между руководством и линейным персоналом</p> <p>Повышение корпоративного патриотизма и лояльности по</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка руководства и восприятие бенчмаркинга как неотъемлемой части управления и образа жизни • Определение направлений бенчмаркинга • Установка приоритетов • Выделение определенных ресурсов • Понимание собственной организации и необходимости проведения изменений • Нацеленность на будущие изменения, а не только на сбор и анализ данных • Понимание необходимости бенчмаркинга всеми менеджерами и большинством персонала организации • Поощрение проявления креативности и стремления к внедрению новых идей со стороны работников организации • Стремление делиться и обмениваться информацией с внешними партнерами по бенчмаркингу 	<p>отношению к своей организации Повышение престижа организации</p>
--	--	---

Перспективы применения бенчмаркинга

Если просто скопировать подход другой организации или приспособить его к своей системе работы, то определенный результат будет получен. Однако подражательный подход к улучшению всегда будет держать организацию в качестве догоняющей. Это означает, что наилучшим подходом является объединение того, что лучшие организации делают сегодня с действиями, направленными на повышение этого уровня. Иными словами – любой уже завершённый проект был бы осуществлён лучше, если бы была возможность выполнить его снова. Тому, кто использует бенчмаркинг, предоставляется такая возможность.

Многие отечественные предприятия давно занимаются деятельностью, схожей с бенчмаркингом, просто они не используют сами этот термин. Руководители, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто перенимают друг у друга лучшие достижения. Что же касается полной технологии бенчмаркинга, то применяют его пока единицы и, как правило, это представители крупного бизнеса, имеющие деловые контакты с зарубежными партнерами.

Источники :

1. «Бенчмаркинг в лучшем виде» Х.Д.Харингтон, изд. «Питер», 2004
2. "Defining and Implementing Asset Management for Roads", Materials of Conference, London, 2002
3. "International Infrastructure Asset Management", Manual, Australia/New Zealand, 1994