



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Управление качеством»

Практикум
по дисциплине
«Средства и методы управления качеством»

**«Бенчмаркетинг-инструмент
работы с конкурентами»**

Авторы:
Зубрилина Е.М., Димитров В.П.,
Суровцева О.А.

Ростов-на-Дону, 2017

Аннотация

Методические указания предназначены для бакалавров по направлению подготовки 27.03.02 «Управление качеством».

Авторы

к.т.н., доцент Зубрилина Е. М.,
д.т.н., профессор Димитров В. П.,
к.т.н., доцент Суровцева О.А.



Оглавление

Цель занятия	4
1. Общая часть.....	4
Задачи бенчмаркинга	6
Технология бенчмаркинга осуществляется в несколько шагов	8
Сбор информации.....	9
Задание	12
Используемые источники.....	12
Контрольные вопросы	13

Цель занятия

Закрепить теоретические знания и развить у студентов компетенции по использованию бенчмаркинга, как инструмента работы с конкурентами.

1. Общая часть

В бизнесе давно зарекомендовал себя эффективный инструмент работы с конкурентами – **бенчмаркинг**, означающий эталонное сравнение с успешной организацией.

Родиной бенчмаркинга считается США. Однако в истории есть сведения о более раннем использовании понятия бенчмаркинг. В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». В Китае, известно правило китайского полководца Сунь Цзы, который писал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». Бенчмаркинг впервые появился в 1972 году. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 году американская компания «Ксерокс» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Бенчмаркинг (англ. Benchmarking) — подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

- первое поколение 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 — бенчмаркинг процесса — 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 — стратегический бенчмаркинг —

Бенчмаркетинг

рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и совершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;

- пятое поколение — глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства.

Существуют следующие **виды бенчмаркинга**:

- *внутренний бенчмаркинг* — бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

- *бенчмаркинг конкурентоспособности* — измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-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;

- *ассоциативный бенчмаркинг* — бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;

- *общий бенчмаркинг* — бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристик, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом: объективные факторы (жесткие); субъективные факторы (мягкие).

Объективные факторы включают в себя: определение

Бенчмаркетинг

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

Субъективные факторы включают в себя: благоприятный климат для сотрудничества; ориентацию на достижение результата (положительный настрой); осознание важности качества; заинтересованность; творческий подход; этику предпринимательства (бенчмаркинг или его еще называют анализ превосходства это не промышленный шпионаж).

Современный бенчмаркинг – это непрерывное, детальное исследование практик, которые способствуют повышению характеристик конкурентоспособности. *Правильный бенчмаркинг - это непрерывный процесс поиска, определения и изучения самых лучших и известных методов руководства и ведения бизнеса.*

Цель бенчмаркинга – поиск наиболее эффективной предпринимательской деятельности.

В советские времена было что-то подобное и называлось "обмен опытом".

Значительная роль бенчмаркинга в том, что внедрение его на предприятие ведет к кооперации и партнерству внутри организации.

Именно бенчмаркинг помогает работать в команде, что так необходимо для результативности в долгосрочной перспективе.

То есть, чтобы Ваше предприятие стало успешным и сохраняло длительное время свое место в окружении множества достойных противников и при усилении конкурентной борьбы, подразделения фирмы должны сами постоянно находиться в условиях конкуренции, чтобы был стимул для повышения производительности труда.

На сегодня бенчмаркинг – это необходимая составляющая успеха любой организации.

Задачи бенчмаркинга

1. Ориентация на потребителей. Деятельность фирмы и предлагаемые фирмой рыночные продукты должны постоянно ориентироваться на нужды и запросы потребителей.

То есть бизнес должен быть эффективным и результативным. Причем как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

2. Предприятие создает то, для чего было создано. Получение прибыли является не самоцелью, а конечным резуль-

татом деятельности компании, то есть предприятие создает то, для чего и было создано.

3. Создается команда. Достижение компанией поставленных целей возможно только при условии слаженных совместных действий всех структурных подразделений. То есть создается команда, сотрудничество между людьми. Обеспечивается результативность в долгосрочной перспективе.

Бенчмаркинг – это хорошее решение, т.к. оно эффективно и результативно как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Для предприятий малого и среднего бизнеса бенчмаркинг – это не просто хорошее, а отличное решение. Ведь небольшому бизнесу есть, у кого поучиться. Да многие делают бизнес именно так – смотрят, как это делают другие, совсем не подозревая, что они занимаются бенчмаркингом.

Но технология бенчмаркинга позволяет грамотно, с максимальной пользой, использовать опыт конкурентов, успешных компаний, передовых фирм других отраслей.

Но всегда надо помнить, что далеко не все методы руководства и ведения бизнеса подходят именно Вам.

Технология бенчмаркинга состоит из всех составляющих систем разработки стратегий, процессов отраслевого анализа и анализа опыта конкурентов. Таким образом, организация должна четко определять особенности своей отрасли.

Технология бенчмаркинга осуществляется в несколько шагов

ШАГ 1 - Отраслевой анализ



Первое направление исследования – определить насколько прибыльна данная отрасль, есть ли перспективы и какие они на ближайшее будущее.

Для этого рынок делится на ниши по наиболее прибыльным секторам. Затем определяем факторы успеха в данной сфере.

Ими могут быть:

- низкая цена,
- продуманная система продаж,
- эксклюзивная упаковка,
- новая техническая характеристика
- другие факторы.

А далее определяем влияние факторов успеха на прибыльность в целом и по отдельности.

ШАГ 2 - Оценка среды.

При проведении бенчмаркинга оценка среды включает в себя

- оценку степени лояльности и удовлетворенности клиентов,
- оценку работы персонала и степени обслуживания клиентов,
- оценку системы мотивации и оценку эффективности маркетинга.

Бенчмаркетинг

Процесс бенчмаркинга может быть условно разделен на восемь основных стадий, во время каждой из которых осуществляется оценка:

1. выявление и оценка существующих в компании процедур/практик/методов и т.п.;
2. выделение предмета бенчмаркинга и оценка возможности проведения бенчмаркинга;
3. выбор методов работы и оценка их эффективности;
4. оценка того, кто сможет наилучшим образом провести бенчмаркинг;
5. сбор данных, их структуризация и оценка;
6. оценка существующих пробелов в собранной информации;
7. создание цели и плана действий и их оценка;
8. отслеживание эффективности протекания процесса бенчмаркинга и оценка полученных результатов.

Сбор информации

В качестве **источника знаний**, необходимых для поиска партнера для сопоставления, используются:

- Тщательно изучаемые газетные и журнальные публикации.
- На вооружение берутся личные связи и знакомства.
- В качестве кандидатов на эталон могут претендовать партнеры, поставщики, дистрибьюторы данной компании. Все дело в их прямой заинтересованности в продвижении и успехе своего бизнеса.
- Также в процессе обучения и стажировок происходит общение между руководителями, устанавливаются полезные контакты, получается практический опыт, соотносимый с бенчмаркингвым.
- Это могут быть какие-то маркетинговые клубы.
- Можно участвовать в наблюдательных советах, конференциях, семинарах, ярмарках, вступать в союзы, ассоциации, исследовательские учреждения.

Собирать необходимую информацию можно в виде таблицы сравнительного анализа.

Бенчмаркетинг

Анализ эталонной компании	Сравнение со своей компанией	Объекты для эталонного сравнения	Ограничение по реализации идей в своей компании
1	2	3	4

Графа 1 "Анализ эталонной компании" включает в себя оценочный элемент, принимаемый за эталон.

Графа 2 "Сравнение со своей компанией" будет содержать информацию о показателях эталонной и вашей компаний по каждому из оценочных элементов.

В графу 3 "Объекты для эталонного сравнения" будут включены конкретизированные процессы и методы, которые могут быть переняты вашим предприятием.

Графа 4 "Ограничение по реализации идей в своей компании" будет содержать ограничения по заимствованию и ограничению процессов. К ним можно отнести специфические условия внедрения опыта эталонной компании, не могущие по тем или иным причинам существовать на вашем предприятии.

Обработка информации для сравнительного анализа. После того как будет получена количественная и качественная информация о деятельности эталонной компании, о ее процессах и ключевых показателях, применяемых методах, производим непосредственно сравнительный анализ.

То есть анализируем, какой из блоков информации подойдет для улучшения работы в вашей компании.

Различают три **основных типа анализа**:

- внутренний анализ превосходства (сравнение внутри предприятий, 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 (здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях).

Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются).

При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила:

Бенчмаркетинг

- руководители предприятий должны быть максимально заинтересованы идеей анализа превосходства;
- сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;
- рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
- ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Следующим этапом должен быть разработан проект внедрения опыта, полученного на основании бенчмаркинга с компанией-эталоном.

Выявление барьеров для проведения улучшений.

Проводя сравнительный анализ, менеджеры должны осознавать, что не каждое из исследований может привести к ожидаемым изменениям. В ходе сбора информации из-за выявленных ограничений может «выплыть», что ранее планируемый проект совершенствования реализовать невозможно.

Выявление причин возникновения каких-либо барьеров, так как для бенчмаркинга важно минимизировать ограничения.

Различия в вашем бизнес-плане и бизнес-плане эталонной компании могут быть очень большими, следовательно, барьеры по реализации проекта улучшений становятся непреодолимыми. В случае, если минимизация ограничений не дает возможности внедрить бенчмаркинг-опыт, следовательно, была неудачна выбрана эталонная компания. Поэтому нужно найти другой подходящий вариант, опыт, которой подойдет именно вашей компании.

Правила сравнительного анализа

1 правило сравнительного анализа: Нет предприятий с абсолютно одинаковой бизнес-средой и культурой.

2 правило сравнительного анализа: Необходимо прежде тщательно изучить существующие условия, в которых находится эталонная компания, попытаться предвидеть их дальнейшие изменения. Важно, чтобы они максимально подходили под среду и культуру Вашей компании.

3 правило сравнительного анализа: Ни в коем случае не присваивать чужой опыт вслепую, не переводя деловую практику эталонной компании на язык Вашей компании. Ни в коем случае не доходить до слепого копирования. Иначе желаемые результаты разочаруют или вообще не будут достигнуты. А в ре-

Бенчмаркетинг

зультате Вы совсем потеряете интерес к эталонному сопоставлению в Вашей компании.

4 правило сравнительного анализа: Желательно, чтобы эталонная организация находилась на той же стадии жизненного развития, что и Ваше предприятие.

Необходимо оценивать результаты внедрения улучшений по результатам сравнительного анализа. Необходимо отслеживать ход выполнения работ по внедрению мероприятий бенчмаркинга и оценить готовые результаты. Можно проводить мониторинг. Сформированный пакет информации используется для повторной самооценки и сравнительного анализа улучшений компании. И все начинается сначала.

В условиях современной сложной рыночной среды российским компаниям требуется постоянное совершенствование собственных управленческих систем и систем, деятельность которых направлена на их информационную поддержку.

ЗАДАНИЕ

Студентов разделить на подгруппы. Выбрать объект бенчмаркинга (предмет, процесс или организационную структуру). Собрать информацию и провести бенчмаркетинг.

Используемые источники

1. Benchmarking & Evaluation.
<http://www.bmkcop.com/>
Explanation of benchmarking.
http://www.12manage.com/methods_benchmarking.html Benchmarking for Nonprofits;
3. How to Measure, Manage, and Improve Performance.
http://www.fieldstonealliance.org/client/tools_you_can_use/04-26-05_Benchmarking.cfm;
4. Маркетинг в России и за рубежом, №4 (54)/ 2006.
Стариков В.В., Бенчмаркинг – путь к совершенству;
5. Менеджмент в России и за рубежом, 2007.
Р.Рейдед., Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли;
6. Маслов Д.В. Глобальный бенчмаркинг / Д.В. Маслов // Консультант, №11, 2005 ;
7. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Бенчмаркинг - большие возможности малого бизнеса / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Управление компанией. №1, 2005.

Контрольные вопросы

1. Сущность и цель бенчмаркинга.
2. Причины возникновения и распространения бенчмаркинга.
3. Отличия бенчмаркинга от конкурентного анализа.
4. Маркетинговые исследования и бенчмаркинг.
5. Отличия и преимущества основных видов бенчмаркинга.
6. Особенности бенчмаркинга внутри промышленных сетей.
7. Сходства и различия бенчмаркинга и реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Основные этапы процесса бенчмаркинга.
9. Методика выбора и роль партнеров по бенчмаркингу.
10. Виды бенчмаркинговых команд.
11. Привлечение внешних экспертов и консультантов к участию в бенчмаркинговом проекте.
12. Несравнимые факторы, их влияние на действенность бенчмаркинга.
13. Этический кодекс бенчмаркинга.
14. Процессный подход к анализу бизнес-процессов бенчмаркинга.
15. Цикл Деминга при анализе бизнес-процессов бенчмаркинга.
16. Методы анализа бизнес-процессов предприятия.
17. Источники получения информации по бенчмаркингу.