УДК 65.012.12

Бочарникова Я.А.
старший преподаватель кафедры
учета и аудита ХЭПУ

Бенчмаркинговый проект компании и методические аспекты его внедрения

Сегодня украинские менеджеры как никогда остро ощущают потребность в сравнительном анализе методик и инструментов ведения бизнеса для своевременного реагирования на тенденции рынка и формирования конкурентоспособных стратегий. В данной статье речь пойдет о том, каким образом реализовать собственный бенчмаркинговый проект.

Суть бенчмаркингового проекта можно представить на примере разработки стратегий компании. Во-первых, для того, чтобы отобрать направление деятельности, разместить ресурсы и выявить связь между направлениями своей деятельности, компания должна понимать особенности своей отрасли. Поэтому отраслевой анализ чаще всего является первой ступенью к разработке стратегии. Следующий этап - анализ конкуренции. После того, как получены результаты отраслевого анализа и анализа конкурентов, следует разработка стратегии. Какова же здесь роль бенчмаркинга и его суть? В мировой практике бенчмаркинг используется не только для формулирования стратегии и решения менее комплексных задач: снизить производственные затраты, увеличить эффективность процесса реализации продукции, рационализировать организационную структуру и т.д., но и как альтернативный метод стратегического планирования: не от достигнутого, а по достижениям конкурентов (т.е. ориентиром при разработке стратегических планов будут не собственные достижения, а лучшая практика конкурентов).

Бенчмаркинг, как система усовершенствования результативности работы компании, является процессом, а не простым набором единовременных действий по усовершенствованию. Стандартный процесс бенчмаркинга, отражающий коллективную мудрость и 20-летний опыт многих управленцев-практиков в различных точках земного шара представлен на рисунке 1.

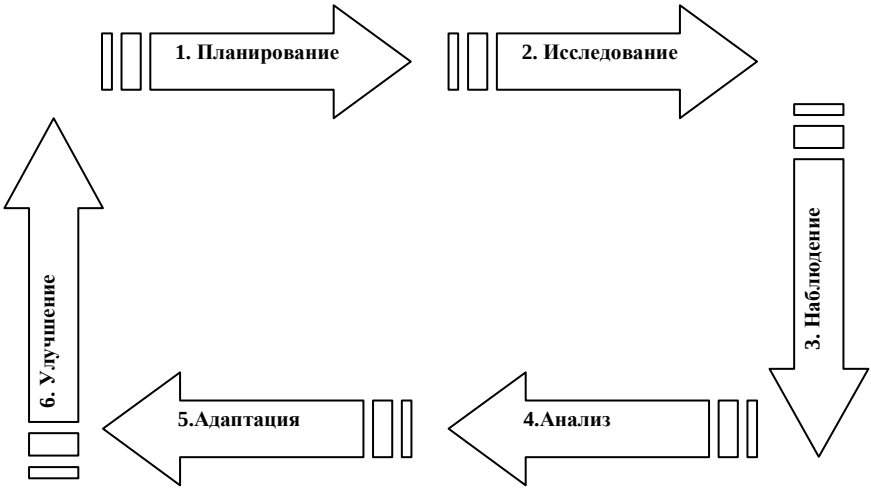


Рисунок 1. – Этапы реализации бенчмаркингового проекта

1-й этап. Планирование проекта

Для осуществления результативного бенчмаркингового проекта, в первую очередь, должна быть сформирована команда бенчмаркинга, которая в результате должна:

– определить степени воздействия рынка на успешность функционирования компании;

– определить критические факторы успеха функционирования на рынке;

– выделить критические процессы, связанные с реализацией критических факторов успеха;

– установить, что не существует несоответствия между целью проведения бенчмаркинга и основными целями компании;

– определить, какая информация необходима, и каким образом она может быть собрана.

Так, была выявлена потребность в информации о наиболее эффективной схеме протекания критических процессов. Эти данные (схемы, реализуемые лучшими предприятиями мира в этой отрасли, методологии достижения показателей результативности) могут быть получены в одной из бенчмаркинговых организаций.

2-й этап. Исследование

На втором этапе перед командой бенчмаркинга ставятся следующие цели:

– определение системы показателей (ключевых факторов успеха, индикаторов результативности и других необходимые характеристики процесса);
– идентификация кандидатов в партнеры (компании, чья практика может быть использована в качестве benchmark - «базы») по бенчмаркингу;
– сбор интересующих данных.

3-й этап. Наблюдение, сбор информации

Этот этап включает в себя посещение бенчмаркинговой командой организации-партнера (изучение объекта бенчмаркингового сравнения). В нашем случае была изучена постановка у партнера таких процессов как «Маркетинг, сбыт и послепродажный сервис», «Идентификация потребностей потребителей/ Мониторинг удовлетворения потребностей потребителя», а также инструменты и методологии, используемые для достижения целевых индикаторов результативности бизнеса.

4-й этап. Аналіз

Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать - значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

После суммирования и интерпретации данных, бенчмаркинговая команда выявляет и анализирует «дельту» между критическими процессами и аналогичными процессами компании-партнера, построив прогноз «поведения дельты». В завершении ставят новые целевые установки результативности процессов (индикаторов).

Чтобы форсировать «дельту» бенчмаркинга, необходимо предпринять стратегические решения в дополнение к операционным усовершенствованиям.

5-й этап. Адаптація

Руководствуясь тем, что бенчмаркинг, как техника усовершенствования процесса, требует той же структуры управления изменениями, в которой нуждаются все усовершенствования, бенчмаркинговая команда предпринимает следующие действия. Во-первых, о результатах бенчмаркинга информируют всех сотрудников, в той или иной степени вовлеченных в проект, т.е. сотрудников подразделений, задействованных в реализации критических процессов. Во-вторых, разработана программа по внедрению усовершенствований, расписаны роли в реализации этой программы и назначены ответственные лица за реализацию программы усовершенствований (собственники реорганизуемых процессов).

Лучшие результаты от внедрения бенчмаркинга были в тех организациях, которые экстраполировали и обобщали результаты бенчмаркингового тестирования в несколько основных принципов.

Адаптация результатов бенчмаркинга может стать достаточно трудным шагом. Никакие две организации не могут быть абсолютно идентичны, поэтому позаимствованные у партнера по бенчмаркингу идеи усовершенствования работы процесса и великолепно себя показавшие в работе компании-партнера, будут давать отличающиеся результаты. Во избежание этого рекомендуется выбирать только те стратегии, которые учитывают обратную связь, и, значит, дают возможность убедиться, что рекомендации действенны и на другом предприятии. Выбранные стратегии затем должны быть разобраны и на оперативном уровне.

6-й этап. Улучшение

Ключевая задача этого этапа процесса бенчмаркинга состоит в том, чтобы выбрать те элементы процессов, перенятые методологии и инструменты, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования. Вторая задача внедрения состоит в том, чтобы вынести бенчмаркинг за пределы специализированных групп (бенчмаркинговой команды и работников, задействованных в реализации критических процессов), подключить все процессы и всех сотрудников компании.

Принятие решения о вынесении бенчмаркинга на уровень всей компании обусловлено пониманием того, что любые методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще

недавно было наилучшими достижениями, скоро может стать стандартом или даже опуститься ниже него. А для этого необходимо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие практики. Заключительным шагом бенчмаркингового проекта компании является планирование следующего проекта бенчмаркинга.

Уроки, полученные в результате предыдущего проекта бенчмаркинга компании, послужили источником для непрерывного усовершенствования процесса бенчмаркинга в организации. Затраты на повторный бенчмаркинговый цикл значительно снизились, так как:

– бенчмаркинговой командой было произведено детальное и систематизированное документирование всех прежде собранных сведений по методологии бенчмаркинга;
– сотрудники компании обучились и прониклись доверием к такому инструменту, как бенчмаркинг;
– были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена;
– были идентифицированы важные источники информации, созданы базы данных.

Как мы увидели, бенчмаркинг способен связать каждый процесс в организации со стратегией усовершенствования и организационными целями, которые, в свою очередь, связаны с потребностями клиента. Это редактирование усилило обязательство между клиентом и компанией. Недостаточно непрерывно улучшаться, если конкуренты совершенствуются более быстрыми темпами. Бенчмаркинг наполняет компанию ощущением непрерывного усовершенствования, проводя мониторинг окружающей среды, гарантирующий долгосрочное организационное выживание.

Література

1.Бородушко И.В., Васильева З.К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. - 192с: ил. - (Серия «Краткий курс»).