

Лекция 2. Основы бенчмаркинга (часть 2)

- 1. Принципы бенчмаркинга*
- 2. Этапы бенчмаркинга*
- 3. Связь бенчмаркинга и концепции непрерывного совершенствования*
- 4. История развития бенчмаркинга*

Принципы бенчмаркинга:

- *взаимности*
- *аналогии*
- *измеримости*
- *достоверности*
- *адаптации*
- *концентрации на бизнес-процессах*
- *системности*

Принцип взаимности

- означает равноценное уважение норм и интересов каждой из сторон



Принцип аналогии

- означает сходство, подобие, соответствие в решении различных вопросов и проведении мероприятий



Принцип измеримости

- предполагает определение критериев, показателей, методов и инструментов



Принцип достоверности

- гарантия надежности и точности



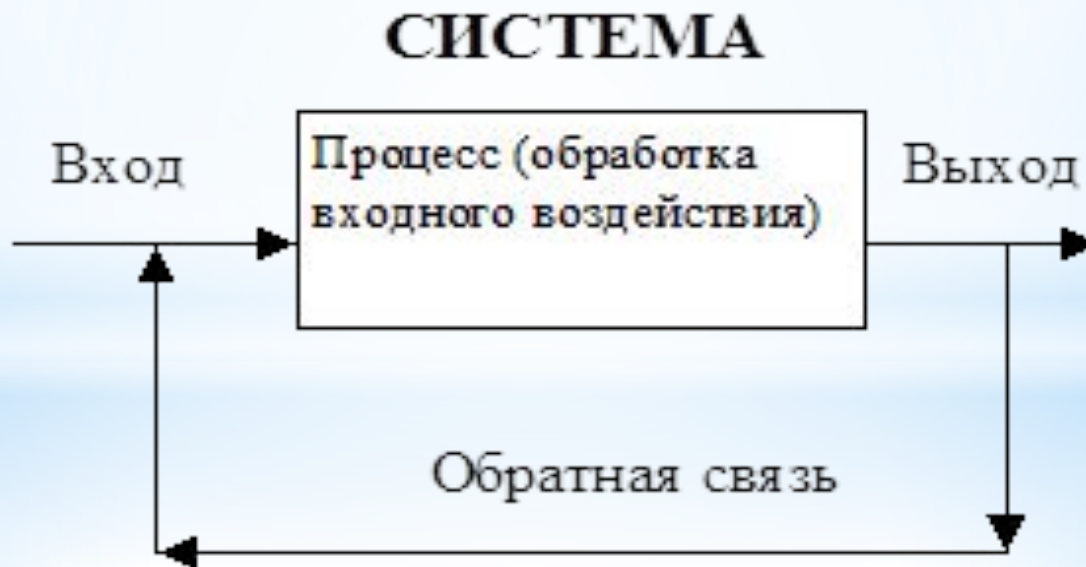
Реперные точки

— точки ориентира и точки отсчета, на которых фиксируется внимание



Принцип системности

- предполагает увязку мероприятий в рамках бенчмаркинга со стратегическими целями организации



Этапы бенчмаркинга:

- 1. Определение процессов, требующих улучшения в тестируемой компании, т.е. объекта и предмета бенчмаркинга*
- 2. Определение эталонной компании или компании для сравнения*
- 3. Определение критериев и показателей для измерения*
- 4. Измерение показателей эталонной компании*
- 5. Анализ полученных данных*
- 6. Адаптация результатов и их использование для улучшения деятельности тестируемой компании.
Контроль*

Этап 1. Определение процессов, требующих улучшения в тестируемой компании, т.е. объекта и предмета бенчмаркинга

Диагностика внутренних процессов тестируемой компании включает:

- изучение внутренней среды компании
- выявление проблемных областей
- разработку проекта бенчмаркинга
- выделение ресурсов для реализации проекта
- формирование рабочей группы проекта

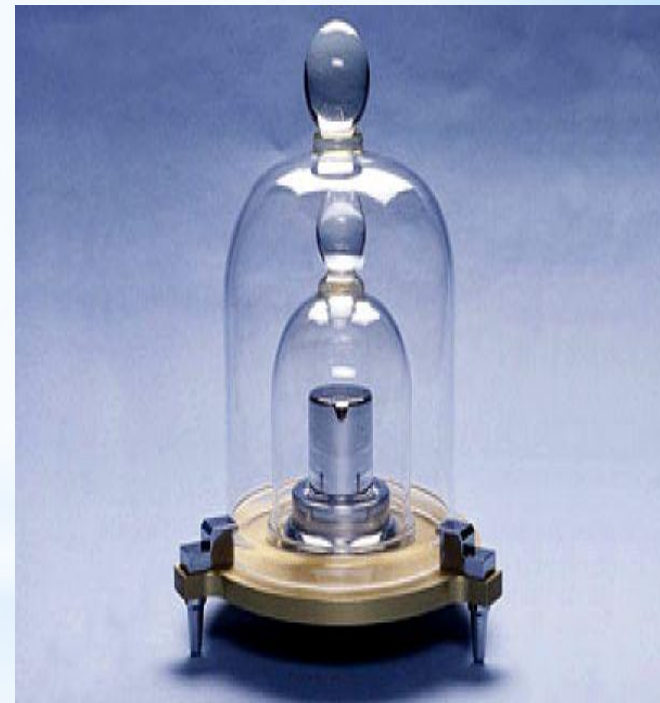
ПРИМЕРЫ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Падение спроса на продукцию предприятия.
2. Отсутствие адекватного товарного ассортимента / ассортимента услуг
3. Потеря конкурентного преимущества
4. Рост цен (издержек) на продукцию предприятия
5. Отсутствие четкой позиции фирмы на рынке
6. Изменение позиции предприятия на рынке
7. Неэффективность средств коммуникации
8. Неэффективность средств продвижения продукции / марки
9. Проблемы розничной реализации товаров
10. Проблема создания нового вида товара
11. Поиск возможности перехода на новые технологии
12. Поиск новых рынков сбыта
13. Проблема определения активов предприятия
14. Отсутствие клиентской базы данных
15. Сложность внедрения CRM – системы на предприятии
16. Неэффективная система управления поддержки клиентуры

Этап 2. Определение эталонной компании или компании для сравнения

Этап включает:

- обзор источников информации (отчеты о деятельности фирм, разнообразные базы данных, консалтинговые компании и т.д.)
- анализ собранной информации
- выбор организации (организаций) - эталонов (при этом основным требованием является сопоставимость бизнес-процессов сравнивающей компании и предприятий - моделей для сравнения)
- заключение соглашения с компанией-эталомом, выработка целей и программы визитов (в случае партнерского бенчмаркинга)



Этап 3. Определение критериев и показателей для измерения

Критерий - признак, на основании которого производится оценка процесса или явления

Показатель - значение, по которому можно судить о состоянии, развитии оцениваемого процесса или явления

Метод - способ достижения цели, совокупность приемов и операций

Инструмент (орудие) - устройство или алгоритм, обеспечивающий реализацию метода



Этап 4. Измерение показателей эталонной компании

Цель измерения:

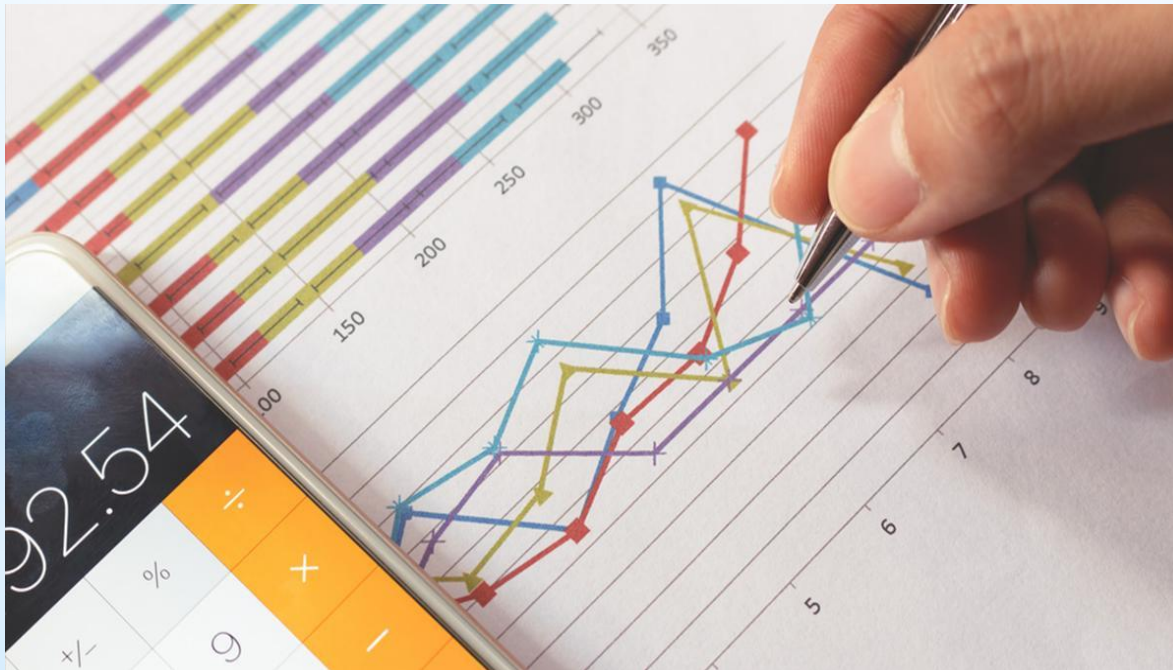
- определение сравнительных преимуществ и выявление имеющихся проблем в деятельности эталонной компании



Этап 5. Анализ полученных данных

Категории данных, полученных в результате бенчмаркингового исследования:

- достигнутые показатели деятельности компании
- используемые методы и технология для достижения этих показателей



Ожидаемые результаты анализа:

- определение «разрывов» между своими и чужими достижениями
- определение ключевых факторов успеха эталонной компании
- определение реальных возможностей и резервов улучшений тестируемой компании



Этап 6. Адаптация результатов и их использование для улучшения деятельности тестируемой компании. Контроль

Этап включает:

- выработку рекомендаций по адаптации изученного опыта*
- разработку программы изменений*
- реализацию программы изменений*
- информирование ключевых участников проекта о прогрессе*
- контроль процесса бенчмаркинга и результатов улучшений по отношению к поставленным целям и общей эффективности*
- периодический пересмотр результатов бенчмаркинга при изменении внутренней и внешней среды компании*
- повторный сравнительный анализ после проведения изменений*

Вопросы по результатам анализа:

- Что необходимо предпринять, чтобы компания смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам эталонной компании?
- Какова степень готовности компании к внедрению новых технологий, подходов, методов?
- Какими возможностями располагает компания?
- Какие ресурсы необходимо задействовать?
- Какие затраты, включая временные, потребуются?

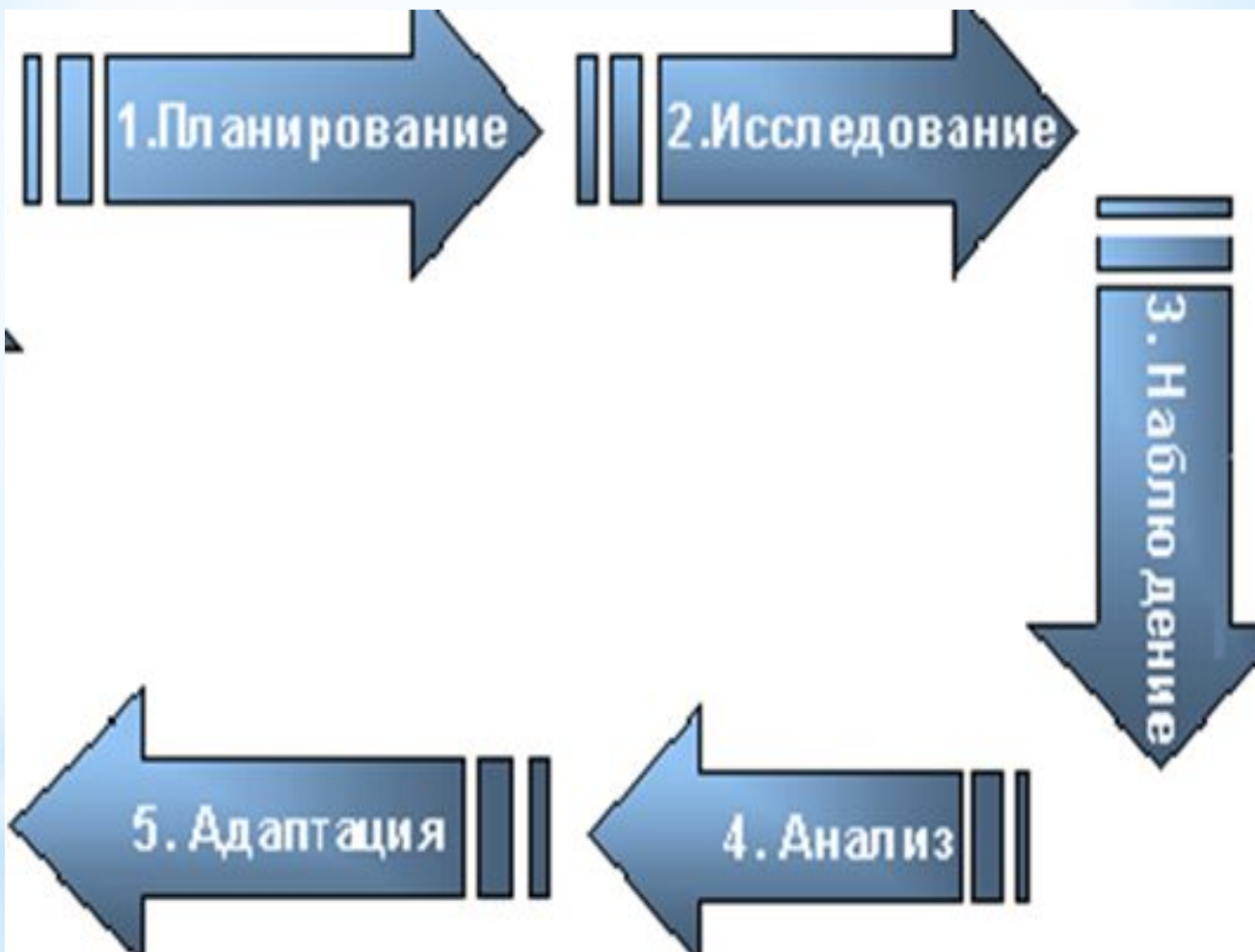


Баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них





«Колесо бенчмаркинга»



Цикл Деминга - PDCA

Ключевые элементы

Планировать:

Установить необходимые цели и процессы для достижения требований потребителей и целей организации

Выполнять:

Применять процессы

Контролировать:

Проводить мониторинг и измерение процессов

Действовать:

Предпринимать действия для постоянного улучшения результативности процесса



ПРОЦЕСС БЕНЧМАРКИНГА

