

Тема 4. Концепция бенчмаркинга



«По своему опыту могу сказать, что определение ближайших конкурентов и производителей мирового уровня, а следом вдохновение опередить их всех – наилучший способ достичь конкурентного преимущества».

Билл Кокбёрн, управляющий директор Группы ВТ.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ бенчмаркинга

«Бенчмаркинг» – один из самых молодых инструментов совершенствования деятельности организации, который существует в своем сегодняшнем виде, начиная с 80-х годов XX века.

Название метода происходит от английских слов "*bench*" (уровень, высота) и "*mark*" (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: "опорная отметка", "отметка высоты", "эталонное сравнение" и т. п.

В наиболее общем смысле *benchmark* – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Benchmark – стандарт, или эталон, с помощью которого можно измерить или оценить уровень какой-либо подсистемы организации.

Benchmark – данные для сравнительной оценки, как критерий. Это и есть точка отсчёта для измерения лучших результатов.

Бенчмаркинг: определение

Бенчмаркинг – систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения .

(Bresin S. Pratiquer le benchmarking. 1995).

Бенчмаркинг является более эффективным методом,
чем просто сбор информации.

Этот инструмент менеджмента используется для:

выявления
возможностей
самосовершенствования;

определения
объектов
самосовершенствования;

стимулирование
непрерывности
процесса самосовершенствования

Бенчмаркинг: определение

Термин	Содержание
Бенчмаркинг	это изучение успешных производственных методов, которые ведут к наилучшим результатам.
	это целенаправленный постоянный процесс, в ходе которого сравниваются объекты, независимо от их принадлежности к какой – либо отрасли. При этом выявляются различия, причины и возможности устранения недостатков. Объектами сравнения могут быть продукты, бизнес-процессы, услуги, методы, предприятия и среда, окружающая предприятие.
	это потрясающая возможность для какой-либо структуры научиться на опыте других.
	это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики.
Проводить бенчмаркинг	постоянно измерять, оценивать процесс, продукты, услуги и методы относительно наиболее сильного конкурента или

База данных бенчмаркинга

База данных бенчмаркинга – данные, собранные отдельными группами бенчмаркинга, подсистем предприятия, а также проанализированная информация.

Типичная база данных бенчмаркинга:

1) характеризующие результаты работы подсистемы;

2) результаты исследований;

3) сводка данных, собранных из внешних или внутренних публикаций;

6) анализ причин и корректирующих действий и тенденций отставания или опережения;

5) перечень возможных улучшений;

4) матрица данных;

7) итоги посещений других предприятий или своих подразделений;

8) имитационная модель;

9) блок – схемы объекта бенчмаркинга;

10) схемы взаимодействия.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА

Термин	Содержание
<i>Группа осуществления бенчмаркинга</i>	– группа людей, собранных во время фазы внедрения улучшений в процессе бенчмаркинга с целью осуществления мероприятий разработанных группой бенчмаркинга подсистемы.
<i>Группа старта бенчмаркинга (координационная группа по бенчмаркингу)</i>	– небольшая группа людей, обычно из разных подразделений предприятия, которым поручено начать процесс бенчмаркинга, координировать его осуществление и служить в качестве домашних консультантов при всех видах работ по бенчмаркингу.
<i>Объект бенчмаркинга</i>	– то, на чём фокусируется бенчмаркинг. Он может включать бизнес-процессы, производственные процессы, продукты, услуги, оборудование и компьютерные программы.
<i>Группа бенчмаркинга (для подразделения)</i>	– группа, отвечающая за бенчмаркинг в рамках одного подразделения.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА

Термин	Содержание
<i>Партнёр по бенчмаркингу</i>	– любая внутренняя или внешняя организация, которая соглашается сотрудничать путём обмена данными и (или) играть роль хозяина во время посещения места для организации, которая начала процесс бенчмаркинга.
<i>План бенчмаркинга</i>	– документ, который используется для определения процесса, которому следует группа бенчмаркинга при проведении бенчмаркинга для конкретной подсистемы организации.
<i>Процесс бенчмаркинга</i>	– методология, применяемая для проведения оценки состояния организации при бенчмаркинге, анализа результатов и внедрения решений для будущих периодов.
<i>Критерии</i>	Исходные данные являются точкой отсчёта для измерения лучших результатов.

Содержание плана бенчмаркинга



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ бенчмаркинга

Оптимальное по стоимости решение будущих периодов –

решение, ведущее к наиболее оптимальным результатам для перестроенного подразделения с точки зрения ведущих руководителей. Это лучшая комбинация затрат и результатов. Примерами являются – рентабельность инвестиций, удовлетворение потребителей, доля на рынке и добавленная стоимость на работника.

Сравнительный анализ –

это первая часть проекта бенчмаркинга, во время которой организация оценивает качество функционирования своего подразделения и сравнивает её с оценкой подобных подразделений других организаций с целью установления различия в качестве функционирова

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА

Решение о будущем состоянии

– комбинация
корректирующих действий и
изменений, которые могут
быть применены к
исследуемому
подразделению с целью
повышения его ценности для



**Руководство изменениями в
организации** – методология,
используемая для управления
процессом проведения
критических или крупных
изменений во всей организации с
целью увеличения вероятности
эффективного осуществления
этих изменений.

Цель бенчмаркинга

Бенчмаркинг – это методологическое сравнение собственных процессов и продуктов с процессами и продуктами лучших для сравнения предприятий -партнёров на основе определённых критериев.

Они выбираются внутри собственной организационной структуры или организационной структуры другого предприятия по принципу схожести.

Цель проведения бенчмаркинга –
значительное улучшение
собственных процессов и продуктов
на примере такого партнёра.

Бенчмаркинг – молодой инструмент менеджмента,

Эволюция концепции бенчмаркинга

Бенчмарк – это термин, употреблявшийся землемерами на протяжении сотен лет. Землемеры пользовались «бенчмарками» – исходными отметками для начала отсчёта расстояний (в качестве отправных точек отсчёта, положение которых было определено раньше и которые использовались для определения границ участков).

После Второй мировой войны японцы подняли понятие бенчмаркинга на новую высоту. Они объездили весь мир, проводя бенчмаркинг всех лучших организаций. Впервые при этом обследовании упор делался не на продукт, а на процесс. Японцы не называли это бенчмаркингом; они называли это «индустриальными турами».

С начала 1900-х гг. в качестве эталона для оценки уровня продукта бенчмаркинг использовался для выяснения того, как создаёт свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт.

Содержание «индустриальных» туров японцев

изучение опубликованных данных для определения наилучшего варианта. установление контакта с лучшими компаниями и договорённость о посещении.

посещение наилучших компаний и тщательный выбор данных относящихся к делу.

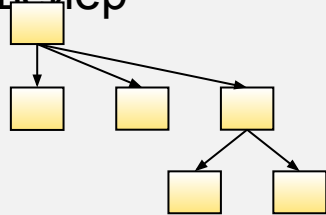
применение полученных уроков в японских организациях (или адаптация их) с целью получения конкурентных преимуществ.

В настоящее время бенчмаркинг в Японии не применяется столь широко, как раньше. Большинство японских организаций считает, что копирование продуктов, процессов или процедур у других предприятий обеспечивает «сползание» назад, к уровню этих организаций, а также из-за потерь времени, которое требуется для осуществления решения о будущем состоянии.

Этапы становления концепции бенчмаркинга

1. Первое применение идеи бенчмаркинга 1916 г.

Генри Форд.
Конвейер



Компания «Du Pont»
Система показателей.

2. Первое использование термина в других дисциплинах 1950-1970 гг. XX в.

Тойота
(JIT – «точно-в-срок»)
Обработка данных
(сравнение с результатами расчётов).

3. Современное развитие понятия бенчмаркинга 1979-2000 гг. XX в.

Херох - развитие бенчмаркинга как концепции менеджмента.

Развитие идеи бенчмаркинга на заводах Генри Форда

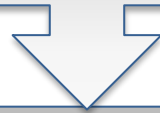
Развитие практики бенчмаркинга компанией IBM

IBM получила значительное конкурентное преимущество в

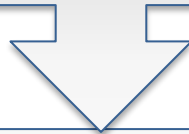
внутри компании.

Развитие практики бенчмаркинга компанией Xerox

В 1979 году компания Xerox установила, что их японский конкурент Fuji-Xerox продаёт копирующие аппараты по цене, эквивалентной себестоимости их производства в США.



Компания начала проводить бенчмаркинг технологии своего конкурента. Все находящиеся на рынке копирующие аппараты были изучены и проанализированы с точки зрения стоимости производства, дизайна и других характеристик.



Первоначальная программа бенчмаркинга оказалась столь успешной, что руководство компании впоследствии включило её в качестве главного элемента в программу усовершенствования компании Xerox по всему миру.

Развитие практики бенчмаркинга компанией Xerox

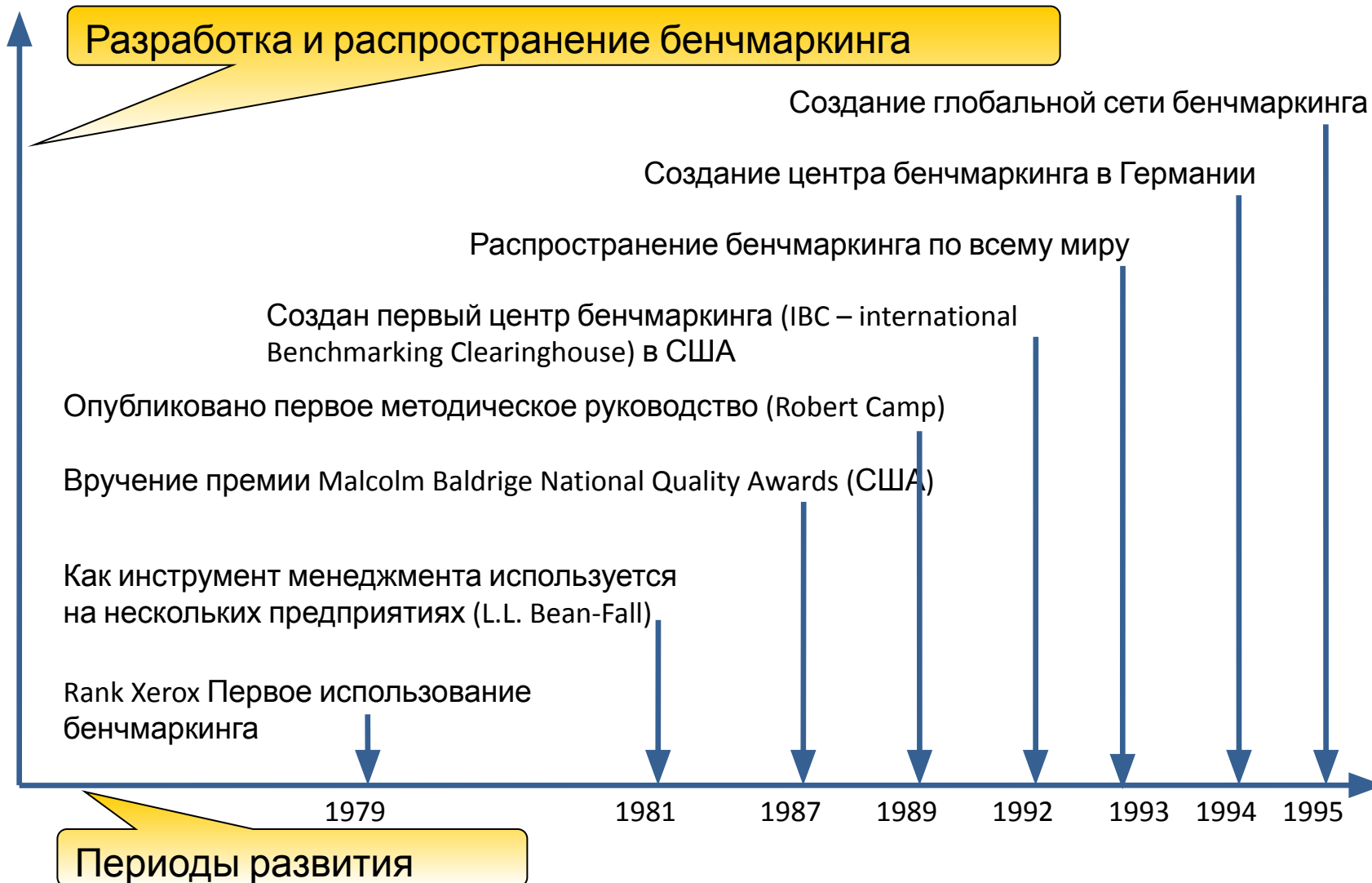
Этот процесс усовершенствования оказался до такой степени удачным, что Xerox считают родоначальником бенчмаркинга. В программе компании Xerox понятие бенчмаркинга приобрело новые измерения.

По мере того как методы бенчмаркинга стали применять в сферах, далёких от производства продуктов, например, таких как процессы поддержки, в Xerox открыли, что бенчмаркинг можно использовать в любой сфере организации.

Эта компания пошла дальше бенчмаркинга у самой себя или своих конкурентов и открыла сферу потенциальных партнёров по бенчмаркингу (возможного применения бенчмаркинга) для любой организации, занимающейся аналогичной деятельностью.

Бенчмаркинг оказался одним из главных факторов, замедливших уменьшение доли на рынке (потеря свыше 30% рынка в течение 1970-х и в начале 1980-х гг.) и начавших процесс отвоевания рынка (было восстановлено свыше 10%, утерянных за последние десять лет).

Развитие практики бенчмаркинга компанией Xerox



Развитие бенчмаркинга в США

В США методы бенчмаркинга получили распространение в конце 1980-х годов.

Основные причины:

1) это было **инициировано комитетом по присуждению премии Malcolm Baldrige National Quality Award 1987**, который, начиная с 1991 года, предписывает всем претендентам на получение премии использовать бенчмаркинг (USA, Department of Commerce, 1991).

2) Роберт Кемп (Robert Camp) **опубликовал в 1989 году рекомендации по проведению бенчмаркинга** – «Бенчмаркинг. Поиск лучших промышленных решений» («Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance»). До этих пор в печати появлялись лишь статьи и отчёты о проведении бенчмаркинга. Книга Кемпа предложила детальное руководство и подход к внедрению и проведению бенчмаркинга.

Развитие бенчмаркинга в США и Европе

Растущий спрос на помощь при проведении бенчмаркинга и установление контактов с партнёрами для сравнения по бенчмаркингу привёл к созданию центров бенчмаркинга.

В 1992 году в Американском центре качества продукции (American Productivity Quality Center) был создан международный информационный центр по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearinghouse – IBC).

Почти одновременно там же в США стал работать Совет по бенчмаркингу Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking - SPIC).

В 1993 году открылись центры бенчмаркинга в Англии и в скандинавских странах.

В 1994 году в ФРГ при Fraunhofer – Institut также открылся центр бенчмаркинга.

В 1998 году был создан Немецкий Центр бенчмаркинга (Deutsche Benchmarking Zentrum). Обе организации находятся в Берлине.

Задачи центров бенчмаркинга

распространение методик проведения бенчмаркинга, особенно для малых и средних предприятий;

поддержка бенчмаркинг – проектов;

предоставление информации;

поиск партнёров по бенчмаркингу;

ПОМОЩЬ В
установлении
контактов.



Международный бенчмаркинг

Глобализация промышленности невозможна без проведения международного бенчмаркинга.

В 1995 году была основана **Глобальная сеть Бенчмаркинга** (Global Benchmarking Network - GBN).

В эту сеть входят центры бенчмаркинга многих стран мира. Сеть создана для поиска партнёров по бенчмаркингу. К тому же с её помощью можно создать общие услуги для национальных организаций.



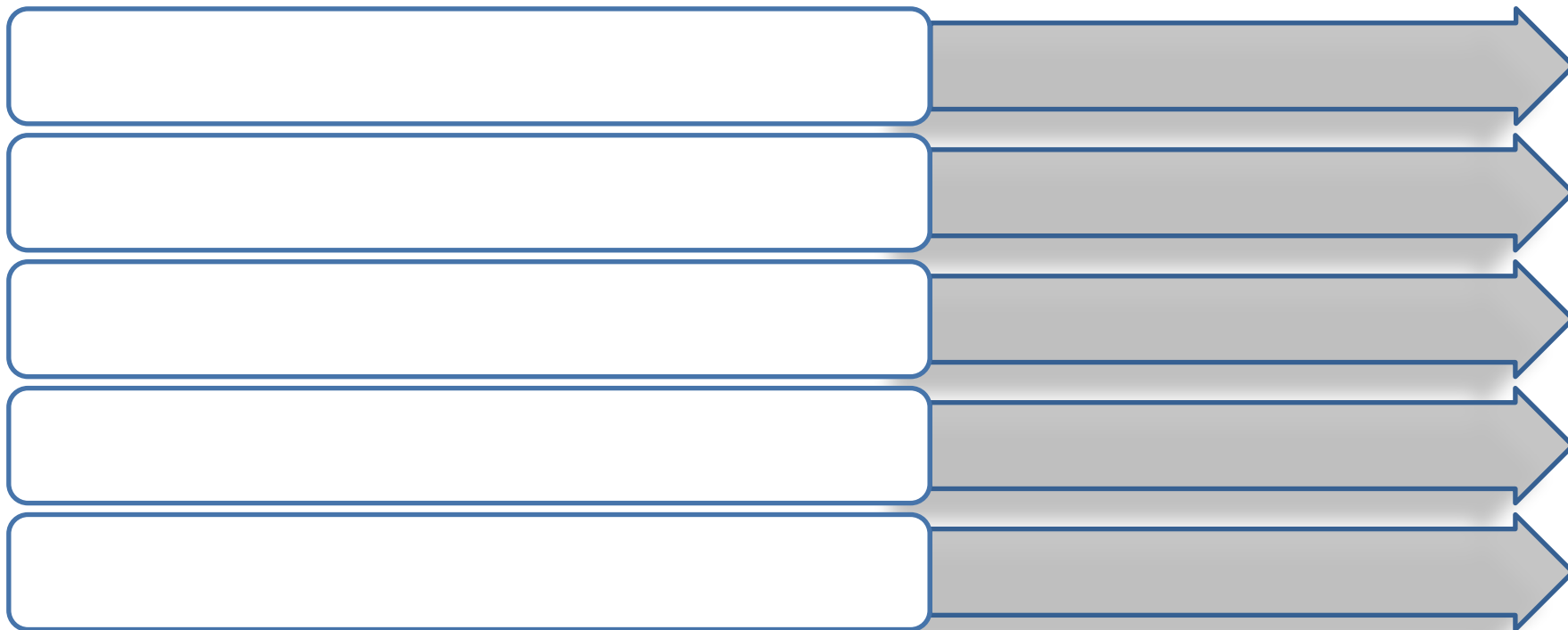
Компании, широко применяющие бенчмаркинг в своей деятельности

1. Allied Signal
2. AT&T
3. Bell Atlantic
4. Boeing
5. Caterpillar
6. Digital Equipment Corporation
7. Du Pont
8. Eastman Kodak
9. Florida Power&Light
10. Hewlett-Packard

11. Hughes Aircraft
12. John Deere
13. Johnson & Johnson
14. L.L.Bean
15. Milliken
16. NCR
17. Procter & Gamble
18. 3M
19. Wallace
20. Motorola



Основные типы бенчмаркинга



Основные характеристики различных типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Внутренний бенчмаркинг

Внутренний бенчмаркинг – отправной пункт любого процесса бенчмаркинга .

Этот подход эффективен в организациях, имеющих большое количество деловых подразделений или работающих относительно автономно и занятых сходной деятельностью.

Внутренний бенчмаркинг предполагает

- 1) проведение обследования внутри организации для выяснения, насколько сходна работа различных филиалов;
- 2) определение лучших из наблюдаемых практик.

Преимущества

- Отсутствие проблем безопасности или конфиденциальности;
- Невысокие издержки;
- Подробная информация;
- Возможность приглашения опытных специалистов из других организаций для составления планов на будущее.

Внешний конкурентный бенчмаркинг (бенчмаркинг конкурентов)

Внешний конкурентный бенчмаркинг эффективен

- в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции;
- в отраслях, где у конкурентов очень разные подход к менеджменту и история развития;
- в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы.

Методы:

- инженерный анализ (the reverse engineering);
- закупка продукции (услуг) конкурентов (competitive shopping).
- детальный анализ продуктов, выпускаемых конкурентом, а также услуг и процессов для установления конкурентных преимуществ;
- сбор ключевой информации, не связанной прямо с продуктом. Изучение упаковок, действующих руководств, инструкций по оказанию услуг и методов доставки.

Особое значение имеет для организаций, выпускающих товары длительного пользования или текстильные изделия.


Внешний отраслевой бенчмаркинг

С помощью внешнего отраслевого (сочетаемого) бенчмаркинга сравнивают подразделение, для которого проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями лучших мировых организаций в рамках общей промышленной категории (примеры: банковское дело, страховое дело, здравоохранение, электроника).




Этот тип бенчмаркинга используется в тех случаях, когда организация может что-то приобрести, сравнивая свои подразделения, для которых проводится бенчмаркинг, с аналогичными подразделениями других организаций, занятых в той же отрасли промышленности, но не являющихся прямыми конкурентами.


Внешний межотраслевой бенчмаркинг



Blank rounded rectangular box for content.



Blank rounded rectangular box for content.



Blank rounded rectangular box for content.



Blank rounded rectangular box for content.

Сравнительный анализ различных типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга для будущих состояний	Длительность цикла	Партнеры по бенчмаркингу	Результаты
Внутренний	3-4 месяца	Внутри организации	Значительные улучшения
Внешний конкурентный	6-12 месяцев	Нет	Лучше, чем у конкурентов
Внешний внутриотраслевой	10-14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний	12-24 месяцев	Все мировые	Лучший в своём



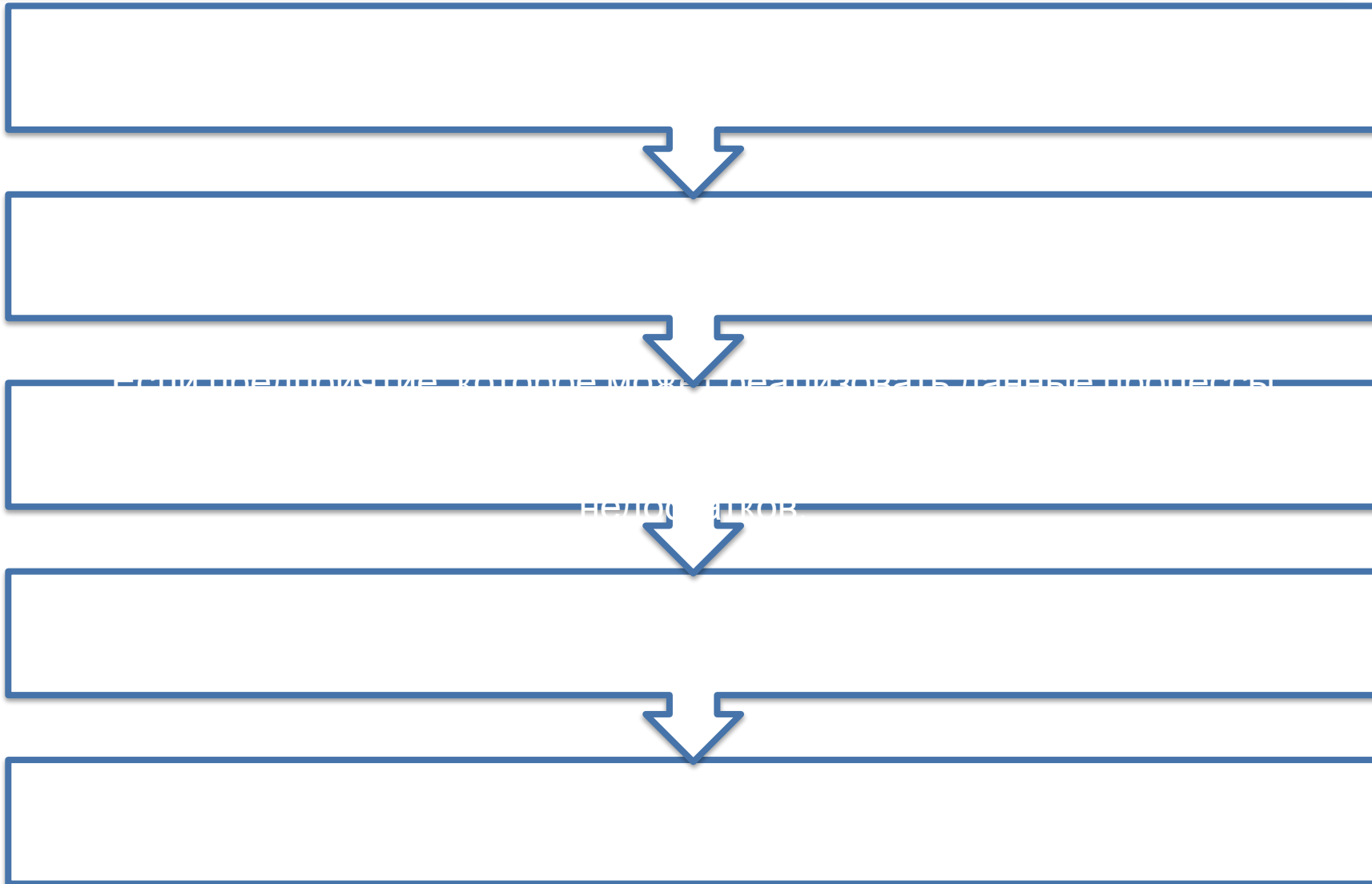
Цели и задачи бенчмаркинга

1. Повышение степени удовлетворённости клиента за счёт повышения качества и сокращения времени прохождения процессов;

2. Повышение биржевой стоимости акций за счёт снижения затрат, оптимизации процессов и повышения прибыльности;

3. Генерирование и перепроверка новых идей и инновационных решений.

Процесс бенчмаркинга



Процесс бенчмаркинга

После завершения изучения процессов, которые другая компания может осуществлять лучше, необходимо:

1. Разработать новые идеи и найти решения;

2. Адаптировать найденное решение к собственным индивидуальным требованиям;

3. Превзойти лучшие показатели, компании лидера, благодаря своим собственным разработкам.

Не следует прекращать деятельность по бенчмаркингу после завершения бенчмаркинг-проекта, т.е. после того как будут проведены все исследования, анализы и изменения, на основании которых удалось превысить стандарты других предприятий. В дальнейшем следует постоянно перепроверять результаты бенчмаркинг-проекта, т.е. собственные целевые установки, чтобы сохранить и усилить полученное превосходство.

EL
BENCHMARKING



Преимущества бенчмаркинга

предприятия.

Бенчмаркинг после проведения изменений и совершенствования

будущих предприятий.

Преимущества бенчмаркинга

Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. «Бенчмаркинг. Руководство для практиков»

1. Соответствие требованиям клиентам;
2. Планомерное устранение отличий от лучших представителей данного класса;
3. Определение объективного уровня производительности;
4. Заимствование лучших методов;
5. Достижение ведущей позиции в конкурентной борьбе;
6. Распознавание технологических «прорывов»;
7. Мотивация сотрудников.

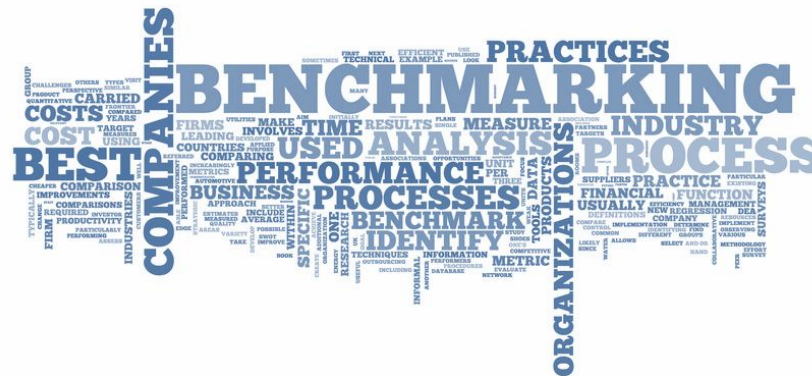
Недостатки и сложности бенчмаркинга

1. Недостаточное количество специалистов, обладающих соответствующим опытом;
2. Недостаточный доступ к нужной информации
3. Относительно медленное распространение бенчмаркинга в стране.
4. Относительно высокие затраты;
5. «Осторожный» обмен данными;
6. Выбор параметров для сравнения по бенчмаркингу (ноу-хау);
7. Методика сравнения процессов, основанная на знаниях экспертов.

Организация процесса бенчмаркинга

Необходимо проводить бенчмаркинг *только одного подразделения и не больше.*

Если вы проводите бенчмаркинг одного подразделения и получаете информацию от десяти других организаций, то *ваша организация морально обязана ответить тем же десяти партнерам* по бенчмаркингу, когда они захотят провести бенчмаркинг одного из своих подразделений.



Структура поддержки бенчмаркинга

Группа внедрения
усовершенствован
ия;

Группа запуска
бенчмаркинга или
направляющий
комитет по
бенчмаркингу
корпорации;

Вице-президент
корпорации или
директор по
бенчмаркингу
корпорации;

Служба
бенчмаркинга
корпорации;

Место проведения
бенчмаркинга и
(или) координаторы
подразделения;

Группа начала
работ по
бенчмаркингу
подразделения или
направляющий
комитет;

Группа
бенчмаркинга
подсистемы;

Посредник группы
бенчмаркинга
подразделения;

Куратор группы
бенчмаркинга
подразделения;

Внутренний
комитет по
бенчмаркингу
подразделения или
Сеть.

Исполнительная группа (высшее руководство компании)

Большинство успешных программ проведения бенчмаркинга являются частью стратегии управления общим усовершенствованием, или управления общим качеством, организации.

Эти стратегии включают такие виды деятельности, как

- создание групп;
- статистический контроль процесса;
- назначение цены на основе производства;
- развертывание политики в отношении качества.



BENCH
MARK

Процесс бенчмаркинга должен быть частью общих усилий и, следовательно, должен подчиняться ее руководству и **контролю со стороны исполнительной группы по усовершенствованию**. Организации, не имеющие действующей исполнительной группы по усовершенствованию, обязательно должны сформировать ее для руководства процессом бенчмаркинга.

Группа внедрения: обязанности

1. Исключение дублирования функций внутри организации;

3. Стандартизация терминологии бенчмаркинга;

5. Обеспечение ресурсов (людей и идей) по бенчмаркингу для всей организации;

7. Пропагандирование бенчмаркинга как эффективного средства улучшения;

9. Разработка корпоративной базы данных по бенчмаркингу;

11. Оценка новых средств бенчмаркинга;

Группа внедрения: обязанности

13. Координация общей деятельности организации по бенчмаркингу;

14. Разработка корпоративной документации, поддерживающей процесс бенчмаркинга (наставление по руководству бенчмаркингом, необходимые формулировки курса компании в отношении бенчмаркинга, таблицы контрольных проверок, стратегия бенчмаркинга, юридические документы, ограничения бенчмаркинга, правила проведения бенчмаркинга и т. д.);

15. Разъяснение руководству ценности бенчмаркинга;

16. Выполнение роли экспертного центра при проведении бенчмаркинга;

17. Обеспечение пересмотра эталонов для бенчмаркинга через определенные интервалы времени.

Директор по бенчмаркингу: обязанности

2. Руководство корпоративной службой бенчмаркинга;

4. Обеспечение использования стандартной стратегии бенчмаркинга во всей организации;

6. Обеспечение получения максимальной прибыли на вложения в результате деятельности по бенчмаркингу;

8. Создание центра обучения бенчмаркингу;



Корпоративная служба бенчмаркинга: обязанности

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Продолжение корпорации в центре обмена информацией по
бенчмаркингу,

[Redacted]

[Redacted]

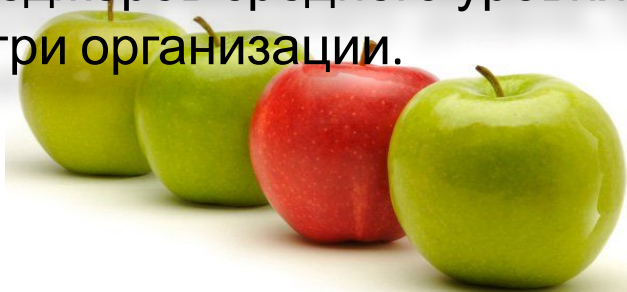
[Redacted]

Координаторы по бенчмаркингу в филиалах и подразделениях

Группа запуска бенчмаркинга в филиале или подразделении (направляющий комитет)

В стандартных случаях небольшая группа лиц, обычно из различных функциональных отделов, получает поручение начать, или запустить, процесс бенчмаркинга, координировать его осуществление и служить в качестве консультантов для работ по бенчмаркингу внутри отдельного подразделения или филиала организации.

Эта группа возглавляется, как правило, координатором бенчмаркинга филиала или подразделения и состоит из менеджеров среднего уровня, представляющих каждую функцию внутри организации.



Группа бенчмаркинга подразделения (ГБ)

Группа бенчмаркинга подразделения (называемая иногда группой бенчмаркинга) обычно состоит из 5—10 человек, которым поручено провести бенчмаркинг конкретного делового процесса, предмета оборудования, продукта или производственного процесса. (В некоторых организациях ГБП может состоять всего из одного человека, которому поручено выполнять все роли группы).

Выбор членов такой группы следует проводить с особой тщательностью, поскольку успех исследования при бенчмаркинге будет зависеть от квалификации и творческих способностей лиц, составляющих группу.



Член группы бенчмаркинга может быть руководителем процесса, лучшим представителем своего отдела и (или) клиентом подразделения – иногда бывает полезно иметь клиента в составе группы бенчмаркинга.

Группа бенчмаркинга будет действовать в течение периода от 6 до 18 месяцев, в зависимости от того, что подлежит бенчмаркингу и метода бенчмаркинга.

Группа бенчмаркинга подразделения (ГБ)

Руководитель группы;

Ряд экспертов;

Лицо (не являющееся участником данного процесса), которое может объективно охарактеризовать качество работы группы бенчмаркинга;

Аналитик данных;

Ключевые лица, необходимые для осуществления решения о будущем состоянии, разработанного группой бенчмаркинга;

Посредник, помогающий руководителю группы и самой группе сохранять верное направление и использовать подходящие средства.

Посредник группы бенчмаркинга подразделения

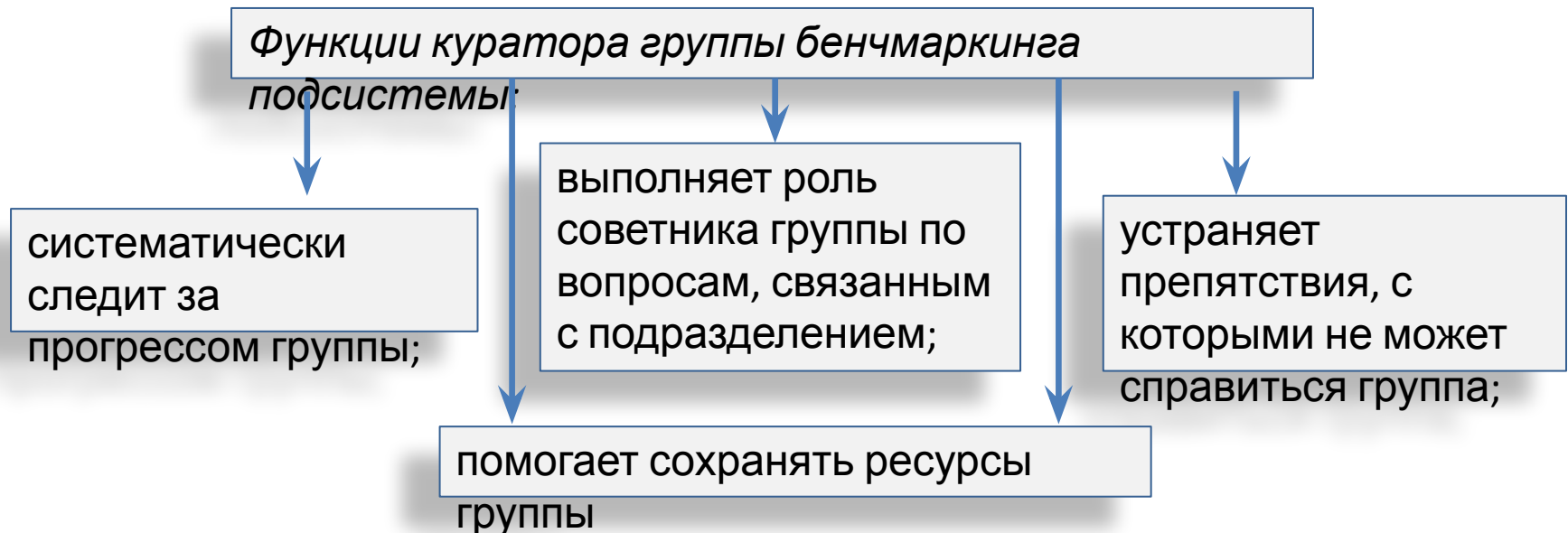
К каждой группе бенчмаркинга какого-либо подразделения предприятия должен быть прикреплен обученный и опытный посредник, *не участвующий в работе объекта бенчмаркинга*, который помогает группе, пока процесс бенчмаркинга не станет неотъемлемой частью организации.

Области ответственности:

- определение планов действий роли членов группы;
- согласование действий группы с руководством;
- выявление слабых мест руководителя и группы в целом и решение по их устранению;
- разработка плана управления изменениями в организации;
- получение права вмешательства группы в решение о будущем состоянии организации;
- руководство собраниями группы;
- при возникновении разногласий добиваться принятия компромиссного решения.

Куратор группы бенчмаркинга: функции

Куратором обычно является *лицо, относящееся к очень высокому уровню управления* (как правило, это директор или вице-президент), которое не может позволить себе выделить время на то, чтобы быть руководителем или участвовать в работе конкретной группы бенчмаркинга подсистемы, но очень хотело бы видеть, что этот проект продвигается к своей цели. Часто руководитель ГБ докладывает непосредственно куратору группы через установленную структуру.



Внутренний комитет или

внутрикорпоративная сеть по объекту бенчмаркинга

Внутренний комитет (или внутрикорпоративная сеть) по объекту бенчмаркинга состоит из представителей от различных филиалов или подразделений, заинтересованных в

бенчмаркинге конкретного подразделения. Объединив свои ресурсы, они

могут выполнить проект с меньшими затратами, чем требовалось бы при проведении

независимых исследований. Внутренние комитеты, ответственные за бенчмаркинг,

разрабатывают решения о будущем состоянии гораздо более эффективные, чем в случае

раздельной разработки. Обязанности внутреннего комитета

бенчмаркинга подразделения аналогичны обязанностям отдельной группы бенчмаркинга подразделения.

Этапы внедрения процесса бенчмаркинга

- **Этап 1.**
- **Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта;**
- **Этап 2.**
- **Сбор и анализ внутренних данных;**
- **Этап 3.**
- **Сбор и анализ внешних данных;**
- **Этап 4.**
- **Улучшение качества работы объекта;**
- **Этап 5.**
- **Постоянное улучшение.**

Этапы внедрения процесса бенчмаркинга

Этапы бенчмаркинга охватывают 20 видов работ.

Каждый вид работ подразделяется на конкретные задачи.



Пять этапов и 20 видов работ процесса бенчмаркинга

Этап бенчмаркинга	Виды работ
Этап 1: Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика объекта	<ol style="list-style-type: none">1. Определите объект бенчмаркинга.2. Добейтесь поддержки высшего руководства.3. Разработайте план определения показателей.4. Разработайте план сбора данных.5. Обсудите планы с экспертами филиала.6. Охарактеризуйте объект бенчмаркинга.
Этап 2: Сбор и анализ внутренних данных	<ol style="list-style-type: none">1. Сбор и анализ опубликованной (вторичной) внутренней информации.2. Выберите потенциальные филиалы (объекты) для внутреннего бенчмаркинга.3. Соберите первичную внутреннюю исследовательскую информацию.4. Проведите интервью и анкетирование.5. Создайте комитет по внутреннему

Пять этапов и 20 видов работ процесса бенчмаркинга

Этап бенчмаркинга	Виды работ
Этап 3: Сбор и анализ внешних данных	<ol style="list-style-type: none">1. Соберите внешнюю опубликованную (вторичную) информацию.2. Соберите внешнюю первичную исследовательскую информацию.
Этап 4: Улучшение качества работы объекта	<ol style="list-style-type: none">1. определите корректирующие действия.2. Разработайте план внедрения объекта.3. Получите одобрение высшего руководства решения о будущем состоянии.4. Осуществите решение о будущем состоянии и оцените его воздействие.
Этап 5: Постоянное улучшение	<ol style="list-style-type: none">1. Поддерживайте и обновляйте базу. Непрерывное улучшение данных по бенчмаркингу.2. Осуществляйте непрерывное улучшение качества работы

Возможные источники ошибок, возникающие перед реализацией процесса бенчмаркинга

1. Важно помнить, что *бенчмаркинг не является заменой собственной креативности* и собственных инноваций. Бенчмаркинг дает особенный импульс к проведению улучшений. *Важно превзойти лучших, а не тупо подражать им.* Только внутренняя производственная креативность обеспечивает здоровую индивидуализацию продукта.

2. Мнение, что *бенчмаркинг есть промышленный шпионаж*, также легко развеять. Для обмена данными и для проверки предприятия имеются заранее оговоренные правила, а также Международный кодекс предпринимательского поведения.

3. Мнение, что *бенчмаркинг демотивирует сотрудников*, можно опровергнуть на примере бенчмаркинга, проведенного с конкурентом. В ходе сравнения с непосредственным конкурентом все, начиная с простого сотрудника, и заканчивая топ-менеджером, стремятся стать лучше, чем их конкуренты.

4. Против аргумента «*Мы никогда не делали такого*» или «Здесь это сделать невозможно», можно использовать такие доводы, как необходимость проведения улучшений или необходимость в улучшении имиджа путем внедрения инноваций.



**Спасибо за
внимание!**