

Лекция 5.

Стратегический и операционный бенчмаркинг

- 1. Стратегический бенчмаркинг*
- 2. Операционный бенчмаркинг*

Стратегический бенчмаркинг

– взаимосвязь стратегического управления, стратегического планирования и собственно - процесса бенчмаркинга

Стратегическое управление — функция управления, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании и включает комплекс долгосрочных мер по обеспечению функционирования компании и укреплению её конкурентоспособности

Стратегическое планирование предусматривает определение целей и программы действий для развития компании, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе

Цели стратегического бенчмаркинга:

- поиск областей, с помощью правильного воздействия на которые возможно изменение модели ведения бизнеса компании
- поиск и открытие новых методов управления для эффективного проведения стратегических изменений в организации

Объекты стратегического бенчмаркинга:

- 1) стратегии ведения бизнеса и распределения ресурсов, используемые конкурентами и сторонними организациями-лидерами*
- 2) альтернативные управленческие структуры организации*
- 3) передовые решения в области поглощений, слияний, инвестиций в НИОКР*
- 4) позиции компании в целом, позиционирование отдельных бизнес-процессов и товаров/услуг*
- 5) инновационные стратегии управления изменениями при внедрении системы менеджмента качества*

Цель системы стратегического совершенства

– создание подходящих условий для роста компании и увеличения ее стоимости, при эффективном использовании конкурентных преимуществ, выработанных на основе проведения бенчмаркинговых исследований





European Quality

Принципы модели совершенства EFQM

Восемь базовых принципов совершенства менеджмента:

- ориентированность на результат;
- концентрация усилий на достижении удовлетворенности потребителя;
- лидерство и постоянство цели;
- управление процессами и явлениями;
- развитие и вовлеченность персонала;
- постоянное изучение, нововведения и улучшения;
- развитие партнерства;
- корпоративная социальная ответственность.

Что значит **совершенство** по принципам модели EFQM?

1. Ориентация на результаты

Совершенство – это достижение результатов, которые удовлетворяют все заинтересованные стороны

2. Ориентация на потребителя

Совершенство – это создание ценностей для потребителя

3. Лидерство и постоянство цели

Совершенство – это видимое и вдохновляющее лидерство в сочетании с постоянством целей

4. Управление на основе процессов и фактов

Совершенство – это управление организацией через сеть взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, систем и фактов

5. Развитие и вовлеченность персонала

Совершенство – это обеспечение максимального вклада работников путем их развития и вовлечения

6. Постоянное изучение, инновации и улучшения

Совершенство – это постоянный поиск возможностей улучшений и инноваций на основе приобретения новых знаний

7. Развитие партнерства

Совершенство – это развитие и поддержка партнерских отношений, добавляющих ценность

8. Корпоративная социальная ответственность

Совершенство – это выход за минимальные законодательные требования, в рамках которых функционирует организация, и приложение усилий для того,

EFOM





Рис.3 Декомпозиция критериев Модели EFQM

Операционный бенчмаркинг

- процесс изучения и внедрения опыта партнёров из различных отраслей промышленности или сфер деятельности с целью совершенствования определенной операции

Цель операционного бенчмаркинга

- определение обоснованной себестоимости и конкурентной цены продуктов (услуг) с их дифференциацией



Операционный бенчмаркинг включает:

Сопоставление операций прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта	Изучение операции на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	Проводимое предприятием исследование операций в рамках работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности	Исследование одним предприятием операции на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса
---	--	---	--

Направления операционного бенчмаркинга:

- ❖ подробное изучение и анализ себестоимости работ или услуг*
- ❖ анализ отличий от конкурентов*
- ❖ совокупный анализ*

Анализ себестоимости

- первый этап урегулирования цены и качества выпускаемой продукции/услуг



Анализ отличий от конкурентов

- *подробное изучение отличий продукции (услуг) от аналогов, выпускаемых конкурентами, для повышения потребительской ценности собственной продукции (услуг)*



Совокупный анализ

- помогает более точно определить общее состояние предприятия для принятия корректирующих управленческих решений



Стандартные объекты сравнения в операционном бенчмаркинге:

- используемое сырье и материалы;
- прямые и косвенные трудовые затраты;
- затраты на реализацию продуктов, услуг;
- затраты на исследования и разработки;
- затраты на маркетинг;
- затраты на управление;
- прочие расходы

Анализ затрат включает:

- 1) определение цепочки расходов компании;
- 2) определение структуры себестоимости товаров (услуг);
- 3) формирование укрупненных статей затрат для дальнейшего анализа;
- 4) сбор данных по укрупненным статьям;
- 5) отбор лучшей компании по затратам;
- 6) определение цепочки затрат и себестоимости лучшей компаний;
- 7) сравнение собственных показателей с показателями лучшей компании;
- 8) определение отклонений и анализ их причин