

БЕНЧМАРКИНГ

как эффективное средство организации бизнес-процессов

Анна БОЙКАЧЕВА, Екатерина ГОТОВЦЕВА

Расширение и приумножение производственных услуг, наличие конкурентов в отрасли ставит перед производителями задачу поиска оптимальных путей и способов обеспечения их конкурентоспособности. Одним из направлений ее решения является применение современных подходов к повышению качества производственных услуг. К наиболее перспективным из них относится бенчмаркинг.

Бенчмаркинг является эффективным средством совершенствования деятельности какой-либо организации и на данный момент широко применяется в бизнесе в различных странах мира. Процесс совершенствования организации посредством бенчмаркинга помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы на основе оценки и изучения деятельности конкурентных организаций либо признанных лидеров в своей области с возможностью применения полученного опыта в рамках своей модернизации.

Понятие «бенчмаркинг» присутствует в ряду экономических понятий сравнительно недавно. Зарубежные словари трактуют термин «benchmark» как «экспертный стандарт – предварительно определенный образец, используемый в качестве контрольной точки» или «стандарт, по которому можно произвести измерение или оценку чего-либо». В бизнес-среде существует множество трактовок бенчмаркинга. Классическим определением бенчмаркинга являются слова основателя этого метода совершенствования Роберта Кэмпбелла: «Бенчмаркинг – это поиск лучших методов, которые ведут к улучшению деятельности». Более развернутое определение дает экс-председатель Американского общества качества (ASQ) Грегори Ватсон: «Бенчмаркинг – 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 деятельности».

Таким образом, можно выделить следующие задачи бенчмаркинга.

1. Измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими.
2. Изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

Обозначенные задачи позволяют выделить два основных типа (вида) бенчмаркинга: сравнительный и процессный. Такую систематизацию предлагает руководитель Новозеландского исследовательского центра организационного совершенствования (COER) Робин Манн.

Помимо двух вышеуказанных типов на сегодняшний день выделяют еще четыре типа бенчмаркинга:

- 1) внутренний бенчмаркинг;
- 2) функциональный;
- 3) общий бенчмаркинг;
- 4) бенчмаркинг с конкурентом.

Важными составными частями процесса бенчмаркинга являются:

- определение объекта бенчмаркинга;
- выбор партнера по бенчмаркингу;
- поиск информации;
- анализ;
- внедрение.

Следуя этим этапам, страны зарубежья, такие как США, Германия, Франция, давно укрепили у себя этот высокопродуктивный процесс, что способствовало появлению на их рынке модернизированных и усовершенствованных организаций. Развитию бенчмаркинга в дальнем зарубежье способствует, прежде всего, открытость местных бизнес-структур. Немаловажным оказались деятельность глобальной сети бенчмаркинговых центров и поддержка государства с целью повышения конкурентоспособности национальной экономики.

В странах ближнего зарубежья (Прибалтика, Россия, Польша) бенчмаркинг имеет достаточно умеренный уровень применения и, соответственно, развития. Вместе с тем появляется все больше структур, осознавших эффективность использования бенчмаркинга. Одной из причин популярности или даже необходимости применения бенчмаркинга является глобальная конкуренция в странах зарубежья, на фоне которой использование опыта мировых лидеров становится просто необходимым фактом.

Среди предприятий нашей страны, активно использующих бенчмаркинг, следует отметить молочную компанию «Савушкин продукт», совместное белорусско-германское предприятие «Санта Бремор», операторов сотовой связи и ряд других.

К бизнес-процессам, чаще всего изучаемым и сравниваемым компаниями, относятся: обслуживание клиентов; информационные и другие технологии; развитие и обучение персонала; улучшение бизнес-процессов (управление); телефонная служба по работе с клиентами; оценка (повышение) эффективности; набор кадров; производство; управление персоналом; управление проектами.

Так, ОАО «Савушкин продукт», являющееся одним из крупнейших в Беларуси производителем молочной и соковой продукции, использовало опыт широко известных фирм из Швейцарии, Австрии, Польши, Швеции и Германии. Механизм завоевания рынка, реагирование на запросы потребителя, система вывода на рынок нового продукта – вот те немногие бизнес-процессы, опыт применения которых у ОАО «Савушкин продукт» схож с международной компанией «Danone».

Сравнительный анализ реализуемых в торговой сети г. Минска торговых марок ОАО «Савушкин продукт» и «Danone» показал, что новая марка «Оптималь» компании «Савушкин продукт» имеет ряд схожих характеристик с давно известным и популярным в Республике Беларусь продуктом «Danone» – «Активия»: в технологии производства обоих продуктов используются бифидобактерии; в дизайне упаковки – насыщенные зеленые тона, подчеркивающие значимость данного продукта для здоровья человека; выкладка товара в торговом зале по схожему правилу – «приоритетные полки». В 10 из 13 универсамов г. Минска продукция ОАО «Савушкин продукт» и «Danone» располагалась на полках в направлении слева направо.

Таким образом, налицо применение ОАО «Савушкин продукт» опыта признанного лидера международной компании «Danone». И как результат – эффективное выведение на рынок нового продукта.

Среди причин слабого распространения бенчмаркинга в Беларуси следует отметить отсутствие кадров, специализирующихся на бенчмаркинге, определенную закрытость белорусского бизнеса.

Вхождение Беларуси на мировой рынок повышает конкурентные риски. Вот почему имеющийся зарубежный опыт использования бенчмаркинга позволяет говорить о необходимости его более широкого применения на предприятиях Республики Беларусь.

Участники бенчмаркинговых проектов отмечают их несомненную полезность, поскольку проекты помогают найти лучшую практику и внедрить ее у себя на предприятии, а также обратить внимание на такие аспекты деятельности организации, о которых руководство прежде не задумывалось или не обращало на них внимание.

Таким образом, бенчмаркинг – это не только передовая технология конкурентного анализа. Это, во-первых, концепция, предполагающая развитие у организации стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, – сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и использование на практике. Ценность этого процесса состоит не в том, что предприятие не будет совершать открытия, создавать что-то новое, на которое уйдет большой промежуток времени, а в том, что внимательное изучение достижений и ошибок других позволит ему построить собственную идеальную модель предприятия.

Итак, управление бенчмаркингом и программы внедрения передовых практик должны стать императивом для любых предприятий нашей страны. Бенчмаркинг должен стать активной частью деятельности любой организации. Его применение позволит получить дополнительные конкурентные преимущества, а также улучшение и укрепление национальной экономики.