

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра метрологии, стандартизации и сертификации

Д.А. Косых

БЕНЧМАРКИНГ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством

Оренбург
2018

УДК 65.012.6
ББК У 291.31
К92

Рецензент – доцент, кандидат технических наук А. Л. Воробьев

Косых, Д.А.
К 92 Бенчмаркинг : методические указания / Д.А. Косых ;
Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2018. – 41 с.

В настоящих методических указаниях изложены основные теоретические положения бенчмаркингового анализа.

Методические указания предназначены обучающимся для организации самостоятельной подготовки и выполнения практического задания по дисциплине «Средства и методы управления качеством» по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством.

УДК 65.012.6
ББК У 291.31

© Косых Д.А., 2018
© ОГУ, 2018

Содержание

Введение	4
1 Цели и задачи практической работы	6
2 Характеристика понятия бенчмаркинг	7
3 История возникновения и развития бенчмаркинга.....	11
4 Характеристика видов бенчмаркинга.....	15
5 Характеристика этапов процесса бенчмаркинга.....	19
6 Конкурентный бенчмаркинг на примере ресторанов.....	24
7 Вопросы для устного индивидуального собеседования	30
8 Тестовые задания.....	31
Список использованных источников	34
Приложение А.....	37
Приложение Б	38
Приложение В.....	39

Введение

Бенчмаркинг можно рассматривать как инструмент всеобщего управления качеством. Этот инструмент с успехом используется в ряде корпораций. Бенчмаркингу помогает ориентация на стандарты управления качеством и, прежде всего, стандарты ИСО серии 9000. Эти стандарты всемирно признанный ориентир для управления качеством. Это дает возможность при применении бенчмаркинга делать выводы относительно того, как и в каком направлении развивать управление, и одновременно дает точку отсчета для оценки системы управления. Выполнение требований стандартов ИСО 9000 – важный шаг к повышению эффективности их работы.

Организации, применяющие бенчмаркинг, постоянно сосредоточены на изучении рынка. В отличие от «простого» конкурентного анализа бенчмаркинг, т.е. «эталонное сравнение», позволяет выявлять как области отставания – разрывы, так и их причины, а использование чужого опыта позволяет ускорить развитие, сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать стратегии деятельности.

Бенчмаркинг – это необходимый инструмент менеджмента. Внедрение технологий бенчмаркинга в повседневную деятельность российских организаций весьма актуальная задача и ее решение требует и совершенствования обучения его в вузах.

Цели бенчмаркинга: определение конкурентоспособности организации, и ее слабых сторон; осознание необходимых изменений; отбор идей по кардинальному улучшению процессов; выявление наилучших приемов работы; разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов; постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие; переориентация корпоративной культуры и т.д.

Главной целью бенчмаркинга является изучение успешной деятельности конкурентов и других участников рынка для получения

сведений необходимых для совершенствования собственного менеджмента. Для этого используются приемы и методы разведывательной деятельности наблюдения, анализа, приобретения образцов и другие.

Бенчмаркинг также направлен на выявление намерений конкурентов в конкурентной борьбе, получение сведений о применяемых ими передовых технологиях выпуска продукции или оказания услуг для внедрения последних в практику своей собственной организации. Бенчмаркинг включает, прежде всего, детальный рыночный аудит конкурента, изучение внутренних технологий его деятельности, основных способов достижения высоких результатов в производительности труда [14].

1 Цели и задачи практической работы

Цель работы – освоить основные положения конкурентного бенчмаркинга.

Задачи:

– изучить представленный теоретический материал;

– применив методику внешнего конкурентного бенчмаркинга, определите направления совершенствования следующих объектов (объекты взять по своему варианту из журнала преподавателя):

- 1) библиотеки (проблема – медленная скорость выдачи книг);
 - 2) рынки (проблема – большой возврат товара);
 - 3) розничные магазины (проблема – низкий товарооборот);
 - 4) школы (проблема – низкие баллы при сдаче экзаменов);
 - 5) высшие учебные заведения (проблема – недобор абитуриентов);
 - 6) шиномонтажные мастерские (проблема – низкое качество шиномонтажных работ);
 - 7) автосервисы (проблема – оказание услуг не в полном объеме);
 - 8) парикмахерские (проблема – качество оказываемых услуг);
 - 9) больницы (проблема – большие очереди на прием к врачу);
 - 10) торговые центры (проблема – высокая пожароопасность);
 - 11) такси (проблема – высокая стоимость обслуживания);
 - 12) салоны связи (проблема – медленная скорость обслуживания клиентов);
 - 13) операторов связи (проблема – плохое качество связи);
 - 14) автосалоны (проблема – длительное оформление продажи автомобиля);
 - 15) банки (проблема – высокие ставки по кредитам);
 - 16) парковки (проблема – высокая оплата за парковочное место);
- ответить на контрольные вопросы (письменно);
- выполнить тестовые задания;
- результаты работы оформить в виде отчета по практической работе.

2 Характеристика понятия бенчмаркинг

Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США) и происходит от англ. benchmark – отметка (точного перевода на русский язык этот термин не имеет). И по сути своей означает отметку на фиксированном объекте, например, дорожный указатель, указывающий направление движения. Также его значение можно определить, как что то, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как образец при сравнении.

Но следует обратить внимание при изучении данного вопроса на то, что это не является шпионажем, с целью получения секретной информации о фирмах конкурентах, наоборот, их деятельность анализируется и изучается, для того, что бы улучшить свою организацию, путем использования полученной информации.

В данный момент времени общепринятого понятия бенчмаркинга не существует. В таблице 1 представлены основные трактовки этого понятия зарубежных и отечественных ученых.

Таблица 1 – Различные трактовки понятия «бенчмаркинг»

Автор(ы)	Определение понятия «бенчмаркинг»
1	2
Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон	Это непрерывный процесс, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования знаний в работе своей организации [1].
Р. С. Кэмп	Непрерывный поиск решений, базирующихся на лучших методах и процессах всей индустрии.

Продолжение таблицы 1

1	2
Лоуренс Боссиди	Анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне.
Бьерн Андерсен	Постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.
Грегори Ватсон	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.
И.П. Данилов, Т.В. Данилова	Непрерывный процесс оценки и сравнения уровня продукции, услуг и методов работы с конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами.
Американский центр производительности и качества	Процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности.
Т. Кернз	Процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности.
Дж. Грейсон мл.	Детальное изучение лучших достижений конкурентов и последующее использование полученной информации для выживания на рынке.

Продолжение таблицы 1

1	2
Э. Трейси	Этот процесс позволяет нам искать слабые места. Бенчмаркинг – это структурированная дисциплина, служащая для анализа процесса и нахождения возможностей улучшения, путь к совершенству.
Н. Пономарева	Метод оценки и сравнения наилучшего опыта в деятельности предприятий, характеризуемый постоянным обновлением новых методов управления, внедрения техники и технологий по сравнению с конкурентными предприятиями, позволяющими организациям расширять «узкие места» своей деятельности в целях конкурентоспособности.
Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.	Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности [2].
Е.А. Вахрушев	Механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.
Н.И. Баяндин	Процесс непрерывной оценки и сравнения какой-либо организации с любым из мировых (отраслевых) лидеров бизнеса с целью получения информации, которая поможет этой организации улучшить свои показатели.

Продолжение таблицы 1

1	2
С.И. Трапезников	Метод управления, ориентированный на повышение конкурентоспособности организации путем поиска, изучения, адаптации, синергирования и внедрения лучшего опыта представителей конкурентной и неконкурентной среды [3].

Таким образом, из представленных определений возможно выделить ключевые составляющие процесса бенчмаркинга:

- измерение собственных продуктов, процессов, показателей и/или других объектов;
- сравнение результатов измерений с аналогичными объектами лидеров;
- выявление разрывов и их интерпретация как возможностей для улучшения;
- изучение лучших практик и устранение разрывов – совершенствование деятельности за счет адаптированного к собственным условиям применения лучших практик;
- циклическое продолжение этой работы, в том числе:
 - следующее измерение – для оценки достигнутых результатов,
 - следующее сравнение и поиск лучших практик. Лидеры не стоят на месте, а вчерашние лучшие практики сегодня становятся общим стандартом, а завтра уйдут в прошлое и будут заменены стандартами новыми ...

3 История возникновения и развития бенчмаркинга

Понятие бенчмаркинга было известно в Китае еще в IV в. до н.э. В книге «Искусство войны» Сунь Цзы писал: «Если вы знаете своего врага и знаете себя, то ваша победа не подлежит сомнению» [5]. И действительно, на протяжении веков человечество оценивало силу и слабость других, чтобы выяснить решение о том, как избежать ситуаций, которые могут привести к нежелательным результатам. К историческим аналогам бенчмаркинга относят деятельность Петра I в Голландии, исследования трудовых оптимальных операций Фредериком Тейлором в других странах, изучение японскими специалистами опыта ведущих компаний США и Западной Европы в 50-е годы XX века. Таким образом, временем рождения бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов [6].

Именно в этот период японские специалисты активно посещают известные компании (в основном американские и западноевропейские) с целью изучения идей, которые незамедлительно реализуются на японских предприятиях. Вскоре использование лучших мировых технологий и ноу-хау в как области производства, так и менеджмента, которыми до недавнего времени владел только Запад, японцы стали считать своими конкурентными преимуществами. Они тщательно исследовали западные товары и услуги с тем, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем начать выпускать более конкурентоспособные модификации, предложив их рынку по более низким ценам. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую. Период интенсивного заимствования западных технологий продолжался до конца 60-х годов; к этому времени японские компании догнали западные. Успех японцев в использовании западных технологий как базы национальной промышленности очевиден и не подлежит сомнению.

На западе бенчмаркинг в его современной трактовке впервые был использован корпорацией Xerox в 1979 году для преодоления рыночных

проблем, обусловленных катастрофическим уменьшением рыночной доли корпорации. В России отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться с 1996 г. в работах Г.Л. Багнева, А.К. Казанцева, И.А. Аренкова.

Ход развития эволюции бенчмаркинга схож с классической моделью «перехода от искусства к науке» (рисунок 1):

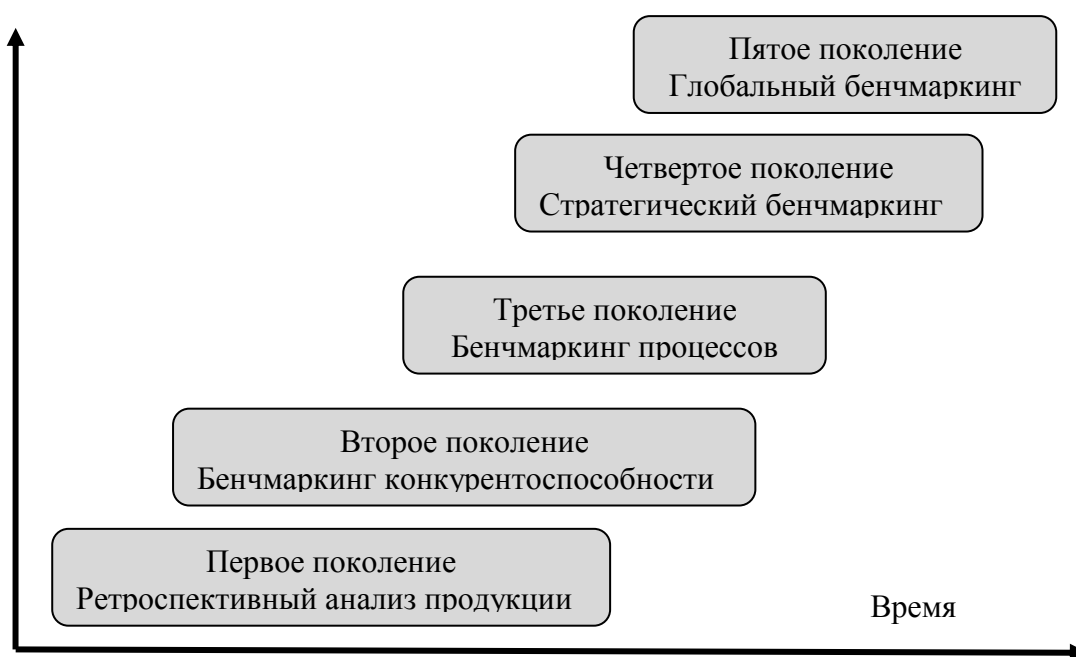


Рисунок 1 – Этапы развития бенчмаркинга

– первое поколение бенчмаркинга относят к реинжинирингу, или ретроспективному анализу продукта;

– второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – поднялся до уровня своеобразной науки организаций в 1976–1986 гг. благодаря активному развитию и деятельности компании Xerox;

– третье поколение бенчмаркинга приходится на период 1982–1986 гг., когда фирмы-лидеры по качеству продукции осознают и начинают использовать возможность научиться (более просто, быстро и дешево) у предприятий, относящихся к другим секторам или отраслям, на фоне того, что исследования конкурентов проходят менее результативно;

– четвертое поколение бенчмаркинга – стратегический бенчмаркинг, оформившийся в отдельный систематический процесс, предназначенный для оценки альтернатив, корректировки и реализации стратегий, а также усовершенствования характеристик производительности и качества труда, снижения потерь и издержек. В основу таких процессов кладется изучение успешных стратегий других предприятий или партнеров;

– пятое поколение – глобальный бенчмаркинг. Он начал развиваться относительно недавно. У него появилось множество союзников на фоне интеграции развивающихся стран в мировое хозяйство, стремления большинства государств к открытости экономики, совместной борьбе с кризисами и проблемами, угрожающими всему человечеству (такими как глобальное потепление, нехватка продуктов питания, плохая экология, перенаселение Земли и др.). Глобальный бенчмаркинг может стать в будущем инструментом организации международных обменов, учитывающим особенности культурных и национальных процессов организации производства.

В развитых странах бенчмаркинг является общепризнанным методом управления, который успешно используют в своей практике 80 % компаний самых разных отраслей экономики (от образовательных учреждений до производственных организаций) – Xerox, AT&T, Motorola, Toyota, Apple, Hewlett-Packard, Dupont, Unilever, Bank of America, NASA, Eastman Kodak, American Express, Ford, Lufthansa, General Motors и др.

В России бенчмаркинг (анализ превосходства) пока не получил широкого распространения: данный метод используют лишь отдельные организации металлургической, перерабатывающей и добывающей, энергетической, электротехнической, электронной промышленности, машиностроения, крупные розничные торговые сети и гостиничный бизнес – в основном структуры, имеющие устойчивые деловые связи с зарубежными партнерами.

Препятствуют распространению бенчмаркинга в нашей стране отсутствие разработанного методического инструментария и механизма его адаптации к российским условиям, неготовность менеджмента к нововведениям, отсутствие универсальных критериев сопоставления, асимметрия информации об объектах сопоставления [20].

4 Характеристика видов бенчмаркинга

В науке и практике бизнеса выделяют различные виды и разновидности бенчмаркинга (рисунок 2).

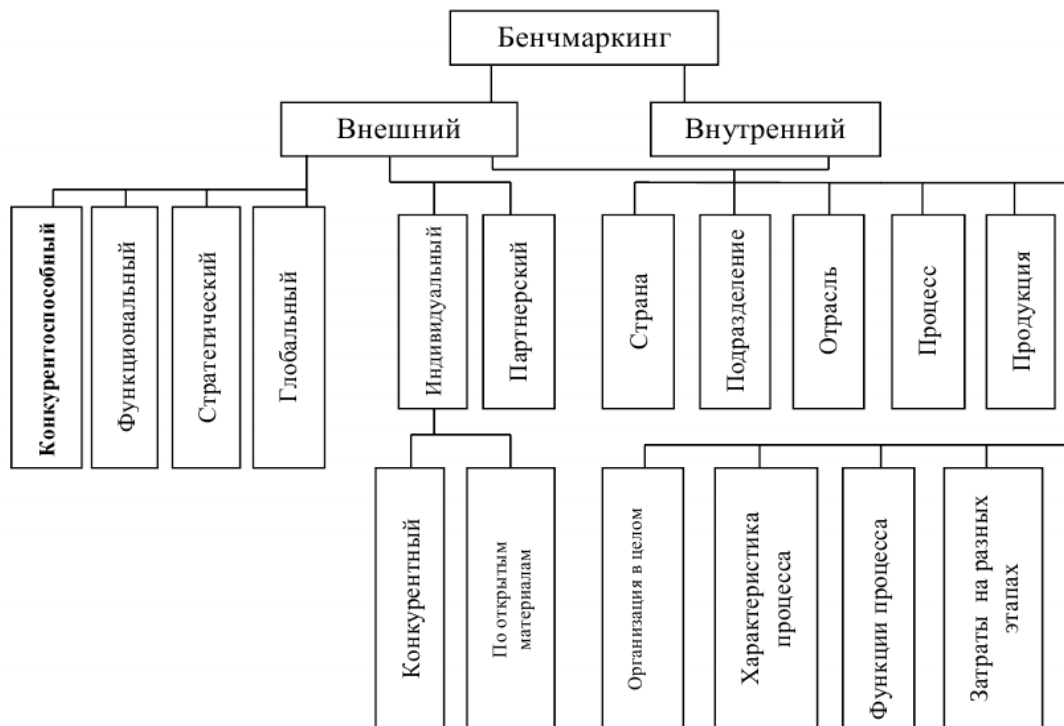


Рисунок 2 – Виды бенчмаркинга

1. По уровню применения можно выделить три вида бенчмаркинга (рисунок 3):

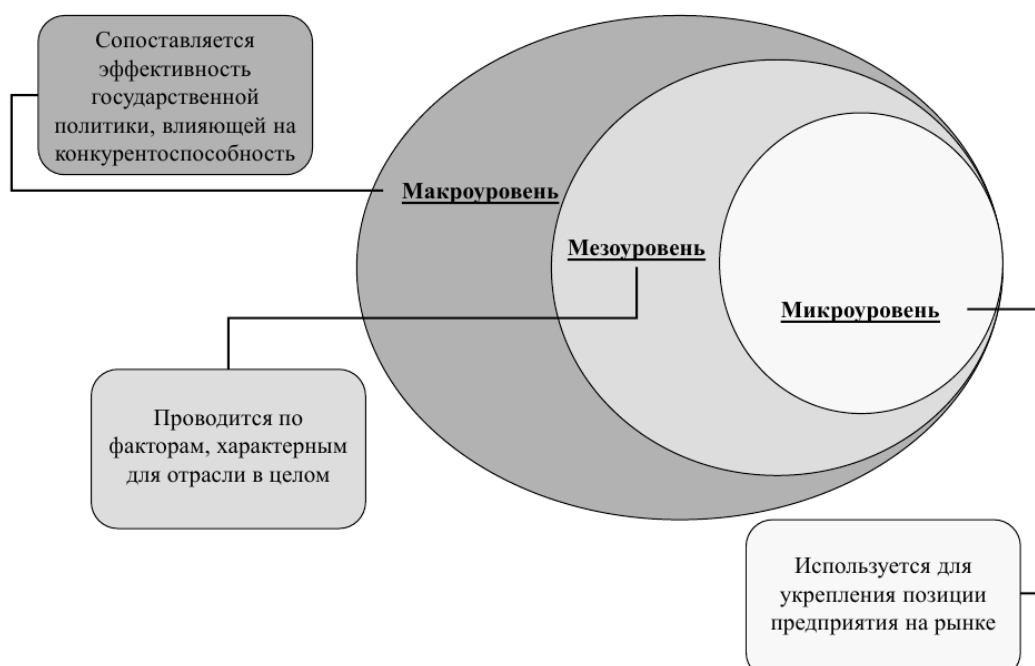


Рисунок 3 – Виды бенчмаркинга по уровню применения

- *структурный*, который проводится применительно к элементам инфраструктуры (финансы, образование, транспорт и т. д.) – макроуровень;
- *отраслевой*, в этом случае на международном уровне сравниваются различные секторы экономики – мезоуровень;
- *бенчмаркинг отдельных компаний*, целью которого является изучение отдельных факторов, определяющих сущность работы компании, и выявление ее сильных и слабых сторон – микроуровень.

2. По местоположению эталона можно выделить:

- *внутренний бенчмаркинг*, который предполагает сравнение аналогичных процессов, продукции, услуг внутри данной организации. К достоинствам данного вида можно отнести простоту обмена информацией;
- *внешний бенчмаркинг* подразумевает поиск внешних организаций, которые известны как лучшие в своем классе. Внешний бенчмаркинг предоставляет возможность учиться у тех, кто находится на передовом рубеже;
- *глобальный (международный) бенчмаркинг* используется в случаях, когда поиск объекта сравнения ведется в других странах, так как именно там работают лучшие предприятия в данной отрасли либо в случае, если в собственной стране нет таких предприятий.

3. По участникам бенчмаркинг-процесса можно выделить четыре вида бенчмаркинга:

- *конкурентный бенчмаркинг* предполагает сопоставление собственных показателей с аналогичными показателями конкурентов;
- *ассоциативный бенчмаркинг* – бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинг-альянсе;
- *кооперативный бенчмаркинг* подразумевает сравнительный анализ ключевых производственных функций с целью их улучшения. Отличительной чертой кооперативного бенчмаркинга является то, что в нем участвует организация, которая изучается («партнер-эталон»). Данный вид бенчмаркинга полезен не только для компании, которая учится на лучших образцах, но и для

ее партнера, так как признание эталоном повышает инвестиционную привлекательность организации;

– *консультативный бенчмаркинг* подразумевает сравнение организации с другими при помощи консультационной службы. Консультационная служба может действовать совершенно независимо, собирая и анализируя информацию без отвлечения людей из организации.

4. По объектам сравнения можно выделить пять видов бенчмаркинга:

– *товарный бенчмаркинг (реинжиниринг)* или ретроспективный анализ продукта конкурента с целью сравнения со своей продукцией;

– *бенчмаркинг показателей* используется в случае, если организация рассматривает свою деятельность с точки зрения показателей ключевых продуктов или услуг. В этом случае объект сравнения принадлежит к той же отрасли;

– *бенчмаркинг процесса* – деятельность по измерению определенных показателей ключевых процессов и операций для сопоставления с предприятиями, имеющими лучший опыт в аналогичной деятельности. Процесс бенчмаркинга предполагает обязательное сопоставление карт процессов, что позволит провести эффективное сравнение и анализ. Преимуществом данного вида является то, что он может быть эффективным даже в краткосрочном периоде;

– *функциональный (общий) бенчмаркинг* – бенчмаркинг, который включает в себя сравнение определенной функции двух или более организаций, как правило, не принадлежащих одной отрасли и не являющихся прямыми конкурентами. Обязательным условием является схожесть процессов в этих организациях. Достоинством данного вида является то, что организации будут более охотно делиться информацией, а также, что они имеют существенные отличия в работе, а, следовательно, их опыт будет полезен друг другу. К недостаткам можно отнести сложность определения такой компании. Однако именно данный вид может быть наиболее эффективным, так как компании

могут охотно (без угрозы для собственной конкурентоспособности) делиться даже нововведениями в области технологии и управления;

– *стратегический бенчмаркинг*, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров [6,7].

Основные принципы бенчмаркинга:

– *взаимность*. Бенчмаркинг – деятельность, которая невозможна без опоры на взаимные отношения, согласие и обмен данными, что обеспечивает «выигрышную» базу для участвующих сторон;

– *аналогия*. Оперативные процессы партнеров должны быть похожи. Любой процесс может исследоваться с пользой для дела, а результаты – легко переводиться или интерпретироваться применительно к своей фирме;

– *измерение*. Бенчмаркинг в некотором роде представляет собой сравнение характеристик, исследованных, измеренных, проанализированных в нескольких других организациях; целью таких процессов является установление причин существующих отличий в показателях эффективности, а также способов их улучшения;

– *достоверность*. Бенчмаркинг обязан проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса. Интуиция – тоже хорошее чувство, но важнее все-таки обоснованность.

Группой Европейских организаций разработан Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга (приложение В) [21].

5 Характеристика этапов процесса бенчмаркинга

Единой методики выполнения бенчмаркинга не существует [15]. Для повышения эффективности деятельности организации используются различные модели бенчмаркинга (таблица 2).

Таблица 2 – Модели бенчмаркинга

Наименование модели	Сущность модели
Цикл Шухарта-Деминга (PDCA) [16]	Планируй (Plan), Делай (Do), Проверь (Check), Воздействуй (Act) - модель непрерывного улучшения качества.
«Колесо бенчмаркинга» Р. Кемпа [17]	Планирование, Поиск, Наблюдение, Анализ, Адаптация.
Стратегия «Шести сигм» Г. Ватсона [18]	Распознавание, Определение, Измерение, Анализ, Совершенствование, Контроль, Интеграция, Стандартизация.
«Система 20 ключей» И. Кобаяси [19]	Выявление и избавление от всех видов деятельности, не добавляющих ценность при помощи 20 взаимосвязанных между собой практических методов.

В большинстве литературных источников процесс бенчмаркинга включает в себя 5, 6, 7, 8 фаз, наименование этих фаз друг от друга немного отличается, хотя суть и реализуемые принципы одинаковы.

На рисунке 4 представлена модель бенчмаркинга Р. Кемпа – «Колесо бенчмаркинга», включающая в себя 5 фаз:

- планирование;
- организация;
- поиск;
- реализация;
- оценка совершенствования.



Рисунок 4 – «Колесо бенчмаркинга» Р. Кемпа

На рисунке 5 представлен процесс бенчмаркинга, включающий в себя следующие 6 фаз:



Рисунок 5 – Процесс бенчмаркинга (6 фаз)

Воеводина Н. А., Кулагина А. В., Логинова Е. Ю., Толберг В. Б. выделяют следующие стадии процесса бенчмаркинга:

1) выявление объекта анализа превосходства. В этой фазе устанавливаются те моменты работы организации, которые можно и нужно исследовать при помощи анализа превосходства (метод, реалистично имитирующий удачные образцы поведения).

На данном этапе проводятся следующие виды работ:

- определение объекта бенчмаркинга;
- разработка плана сбора данных;
- согласование плана с экспертами организации;
- обеспечение поддержки высшего руководства;
- разработка плана определения показателей;
- характеристика объекта бенчмаркинга.

Объектами бенчмаркинга могут быть: продукция, затраты, бизнес-процессы, стратегия и другие вопросы менеджмента [4];

2) определение партнеров по анализу превосходства. Обосновав цели, следует активно искать самые лучшие организации. Этот процесс подразумевает следующие этапы:

– беглый обзор (от англ. to skim – «бегло прочитывать, пробежать глазами»). Предполагается поверхностный обзор доступных источников информации, а также компоуются и структурируются уже полученные данные;

– приведение в порядок (от англ. to trim – «отделывать, шлифовать, приводить в порядок»). Предполагаются поиск и принятие во внимание дальнейшей информации, подробно описываются и анализируются имеющиеся к этому моменту сведения;

– выбор лучших (от англ. to cream – «снимать сливки»). На этой стадии процесса определяют подходящих партнеров;

3) сбор информации. Эта фаза подразумевает как сбор дополнительно необходимых данных, представляющих особую ценность, так и рассмотрение содержания труда, процессов или факторов, которые связаны с продуктивностью. Данная фаза включает выполнение 3 шагов:

- определение потребности в информации и её источников;
- выбор метода и инструментов для сбора информации;
- сбор данных и их расшифровка.

Информацию для бенчмаркинга собирают на трёх уровнях: показатели; практика; возможность.

Показатели – это индикаторы того как хорошо предприятия организовало свой бизнес (для организации это может быть количество выпускаемой и проданной продукции).

Практика – чтобы научиться бизнесу надо пойти на тренировку, посмотреть, как организован процесс.

Нет гарантии, что чужой процесс заработает у вас, поэтому необходимо определить возможности которые влияют на ход процесса. Если возможности не определены, то есть риск получить бесполезные затраты.

Наиболее эффективными источниками получения необходимых данных являются беседы по телефону, личные встречи, опросы по почте либо посредством факсимильной связи или электронной почте. Каждый из перечисленных методов сбора данных имеет свои плюсы и минусы, поэтому проранжировать их по степени эффективности не представляется возможным, более того, в зависимости от ситуации эффективность каждого из них может существенно меняться;

4) анализ информации. Этот этап требует в значительной степени развитых творческих и аналитических способностей участников изучения процессов анализа превосходства. Анализировать в данном случае значит не только находить сходства и различия, но и определять причинно-следственные связи. На данной стадии выдвигаются предположения по совершенствованию организации, и включает в себя следующие шаги:

- сортировка собранной информации;
- контроль качества собранной информации;
- нормализация собранных данных;
- определение зазоров (расхождений) в уровне показателей.

Первые два шага подготовительные. На этих этапах проверяют, что данные соответствуют и являются точными.

На третьем этапе данные корректируют (нормализуют) находят средние значения показателей.

На четвёртом этапе выявляют и оценивают расхождение данных и определяют причины этих расхождений. Цель этого этапа определить, как 1-й партнёр по бенчмаркингу отличается от другого и почему;

5) целенаправленное и рациональное использование полученных сведений. Пятая стадия подразумевает не только внедрение разработанных возможностей оптимизации всех процессов, но и дальнейшее развитие организации во всех направлениях, чтобы противостоять конкурентам и негативному влиянию внешней среды. Этап внедрения включает в себя следующие шаги:

- описание идеального процесса;
- задание цели для совершенствования;
- разработка плана внедрения;
- написание итогового отчёта по бенчмаркингу;

б) контроль за процессом и повторение анализа. После того как план осуществлен, процессы, которые он затрагивал, должны быть *измерены* и *проконтролированы*, чтобы понять, идут ли они так, как ожидалось, или нужно вносить еще какие-то исправления. Контроль за процессом внедрения результатов анализа должен проводиться на каждом этапе постепенно и целенаправленно [12].

6 Конкурентный бенчмаркинг на примере ресторанов

Рассмотрим применение внешнего конкурентного бенчмаркинга применительно к ресторанам.

Работая в конкурентных рыночных условиях большинство предпринимателей (рестораторов) сталкиваются с различными проблемами: снижение спроса, отсутствием, клиентов и т. д. Для того чтобы решить подобные проблемы нами предлагается использовать внешний конкурентоспособный бенчмаркинг, который включает в себя проведение следующих этапов:

1) определение основных факторов, влияющих на исследуемую проблему «снижение количества клиентов ресторана».

Для определения основных факторов нами предлагается использовать причинно-следственную диаграмму К. Исикавы. На рисунке 6 представлена причинно-следственная диаграмма (по главной причине – «Снижение количества клиентов ресторана», а следовательно и выручки).



Рисунок 6 – Причинно-следственная диаграмма «Снижение количества клиентов ресторана»

Как видно из диаграммы, основными причинами, влияющими на снижение количества клиентов, являются: наличие парковочного места, качество блюд, наличие интернет подключения, ценовая политика предприятия, способы и условия оплаты, действия персонала и т.д. все перечисленные причины могут являться критериями эффективности деятельности предприятия;

2) выбор партнеров по бенчмаркингу.

При выборе партнеров по бенчмаркингу следует придерживаться определенных правил:

- организации должны иметь одинаковый статус;
- организации должны примерно иметь одинаковую численность персонала, площадь помещения, выручку от продаж, используемое оборудование и т.д.

Исходя из вышесказанного, нами были выбраны следующие партнеры по бенчмаркингу: ресторан «Космос», ресторан «Рублевъ», ресторан «Ракурс»;

3) определение коэффициентов весомости выбранных факторов.

Для определения коэффициентов весомости основных факторов нами составлена анкета, в которой клиентам ресторана предлагалось оценить в баллах тот или иной критерий по десятибалльной шкале (чем выше балл, тем важнее критерий для потребителя);

4) определение числовых значений основных факторов.

Для определения числовых значений факторов нами предлагается использовать экспертный метод. Эксперты по десятибалльной шкале оценивают исследуемые факторы (чем выше балл, тем лучше критерий). На данном этапе следует ответственно отнестись к выбору экспертов: они должны быть компетентны в своей области, иметь определенную практику и т.д.

В таблице 3 представлен расчет интегральной балльной оценки по факторам (формула 1).

$$Q = \sum_{i=1}^n K_i P_i, \quad (1)$$

где Q – интегральный балл фактора;

K – весовой коэффициент, балл;

P – оценка фактора, балл

Суммарный балл дает понимание того, насколько исследуемый ресторан конкурентен относительно других ресторанов по исследуемой проблеме. Оценка по каждому фактору позволит понять, что требуется сделать в развитии, чтобы стать более привлекательным для клиентов.

Таблица 3 – Интегральная балльная оценка ресторанов

Рестораны	Факторы					
	Условия Парковки, балл	Качество блюдов, балл	Интернет Wi-Fi, балл	Условия Оплаты, балл	Ценовая Политика, балл	Интегральная оценка, балл
Исследуемый ресторан	5	7	2	2	8	201
Ресторан «Космос»	3	6	8	1	5	186
Ресторан «Рублевъ»	8	8	5	3	3	223
Ресторан «Ракурс»	3	5	3	2	4	138
Весовой коэффициент фактора, балл	9	10	7	4	8	-

5) анализ результатов.

На рисунках 7 – 9 представлены диаграммы бенчмаркингового анализа.



Рисунок 7 – Интегральная балльная оценка по критерию «качество блюд»



Рисунок 8 – Интегральная балльная оценка по критерию «условия парковки»



Рисунок 9 – Диаграмма результатов бенчмаркинга

б) формулировка выводов по проведенному бенчмаркинговому анализу.

Анализ представленной таблицы 3 и построенных по ней диаграмм позволяет сделать следующие выводы:

– наиболее значимые факторы, влияющие на исследуемую проблему являются: «качество блюд»; «условия парковки»;

– по критерию «качество блюд» исследуемый ресторан находится на втором месте;

– по критерию «условия парковки», также на втором месте;

– исследуемый ресторан занимает среднюю позицию (201 балл) между рестораном «Космос» (186 баллов) и рестораном «Рублевъ» (223 балла).

Таким образом, основным партнером по бенчмаркингу нами выбран ресторан «Рублевъ».

Дальнейший углубленный анализ деятельности ресторана «Рублевъ» по наиболее значимым факторам позволит наметить план мероприятий по достижению конкурентного преимущества исследуемого ресторана.

В таблицах представленных в приложениях А и Б представлен анализ разрывов по показателям деятельности ресторана по факторам: «качество блюд»; «условия парковки». В данных таблицах, экспертным способом, по десятибалльной шкале определены: весомость показателя для потребителя (на основании опроса потребителя); трудность изменения показателя (на основании опроса производителя). Кроме этого, определены направления изменения каждого показателя, так, например, для показателя «износ оборудования, %» было выбрано направление в сторону уменьшения показателя, так как износ оборудования, выраженный в процентах для улучшения деятельности необходимо уменьшать. Цветом выделены исследуемые объекты (рестораны): серым цветом – оцениваемый, а красным – партнер по анализу превосходства.

На основании данных, представленных в таблицах, можно сделать основные выводы по конкурентному бенчмаркингу:

– по фактору «качество блюд»:

1) основное внимание необходимо уделить таким показателям как «качество сырья» и «количество случаев нарушения санитарных норм», т. к. для потребителей эти показатели наиболее важные (9 баллов) а трудность их улучшения сравнительно невысока(7 баллов);

2) по фактору «качество сырья» от основного конкурента мы отстали не слишком далеко – всего на один балл (в пределах погрешности), однако это не говорит о том, что мы должны остановиться на достигнутом уровне. В процессе бенчмаркинга, было выявлено, что у конкурента существует постоянный мониторинг деятельности поставщика. Исходя из этого, было принято решения разработать стандарт организации «Оценка поставщика», который поможет наладить оптимальные взаимоотношения с существующими и потенциальными поставщиками;

3) по фактору «количество случаев нарушения санитарных норм» мы лидируем, у нас количество нарушений на 14 случаев больше, чем у конкурента. На наш взгляд, такая ситуация сложилась потому, что средний стаж работников в ресторане конкурента выше, и поэтому работники гораздо опытнее. Для решения этой проблемы было принято решение обучить всех работников, участвующих в производственном процессе на курсах повышения квалификации, а также внедрить ежедневный мониторинг соблюдения санитарных норм, по результатам которого мотивировать сотрудников премией;

– по фактору «условия парковки»:

1) наибольшая весомость наблюдается у такого показателя как «количество парковочных мест» – 9 баллов, у конкурента этот показатель превышает на 18 парковочных мест. К сожалению что-либо изменить в этом плане в нашу сторону не представляется возможным (балл трудности 10), т.к. прилегающие территории все заняты и увеличить количество парковочных мест не возможно;

2) на втором месте, в плане важности для потребителя (8 баллов), находится такой показатель как «стоимость парковки» – у конкурента она на 5 руб/час дешевле. Это связано с тем, что нашу парковку охраняют 2 человека – у конкурента 1. Исходя из этого, для снижения стоимости охраны, было принято решение сократить время работы охранников (в освободившееся время охранникам предложили выполнять сопутствующую работу).

7 Вопросы для устного индивидуального собеседования

1. В чем сущность бенчмаркинга?
2. Перечислите основные цели бенчмаркинга.
3. Когда впервые появился термин «бенчмаркинг»?
4. Как переводится бенчмаркинг на русский язык?
5. Дайте какое-либо определение бенчмаркингу.
6. Когда впервые зародился бенчмаркинг?
7. Какая организация и когда впервые применила бенчмаркинг?
8. Перечислите этапы развития бенчмаркинга.
9. Какие виды бенчмаркинга Вы знаете?
10. В чем сущность внешнего бенчмаркинга?
11. В чем сущность конкурентного бенчмаркинга?
12. В чем сущность товарного бенчмаркинга?
13. Перечислите основные принципы бенчмаркинга.
14. Какие модели процесса бенчмаркинга Вы знаете?
15. Перечислите основные фазы процесса бенчмаркинга.
16. Какие выгоды от проведения бенчмаркинга получает организация?
17. Как выбрать партнера по бенчмаркингу?
18. Перечислите основные способы сбора бенчмаркинговой информации.
19. Назовите основные разделы Европейского кодекса правил проведения бенчмаркинга.

8 Тестовые задания

1 Искусство нахождения или выявления того, что другие делают лучше всех.

- маркетинг
- бенчмаркинг
- менеджмент
- управление качеством

2 Какой вид бенчмаркинга подходит под следующее определение?

Сравнению подлежит деятельность подразделений внутри компании.

- внутренний
- конкурентный
- общий
- функциональный

3 Какой вид бенчмаркинга подходит под следующее определение?

Сравнение своей организации с конкурентами по максимальному количеству параметров.

- внутренний
- конкурентный
- общий
- функциональный

4 Какой вид бенчмаркинга подходит под следующее определение?

Сравнение фирмы с непрямыми конкурентами по определенным интересующим показателям.

- внутренний
- конкурентный
- общий
- функциональный

5 Какой вид бенчмаркинга подходит под следующее определение?

Сравнение по функциям (продажи, закупки и т. д.).

- внутренний
- конкурентный
- общий
- функциональный

6 Бенчмаркинг, осуществляемый организациями, образовавшими узкий бенчмаркинг-альянс.

- бенчмаркинг конкурентоспособности
- бенчмаркинг процесса
- глобальный бенчмаркинг
- ассоциативный бенчмаркинг

7 Что не относится к принципам бенчмаркинга?

- взаимность
- аналогия
- измерение
- итерация

8 Сколько фаз включает в себя процесс бенчмаркинга?

- 2
- 4
- 6
- 8

9 Метод, реалистично имитирующий удачные образцы поведения.

- Анализ превосходства
- SWOT- анализ
- Функционально-стоимостной анализ

- Анализ Парето

10 Тайный агент или наблюдатель, который является экспертом в области качества обслуживания и под видом потребителя (клиента) проводит проверку.

- Маркетолог

- Логист

- Споттер

- Мерчендайзер

Список использованных источников

- 1 Архипов А.Ю. Внешнеэкономическая деятельность регионов / А.Ю. Архипов, О.В. Черковец - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. - 192 с.
- 2 Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. 2002. №1. С.60-62.
- 3 Данилов И.П. Бенчмаркинг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. 2005. №1. 33с.
- 4 Овчинникова Т. И. Бенчмаркинг – метод сравнения инновационных характеристик предприятий / Т.И. Овчинникова, Н.И. Пономарева // Современная экономика: проблемы и решения. 2012. № 5 (29) С. 84-89.
- 5 Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга / С. Генералова // Проблемы теории и практики управления. 2007. №1. 20 с.
- 6 Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова - М.: Юристъ, 2002. - С.6
- 7 Грегори Х. Ватсон Бенчмаркинг в примерах. / Г.Х. Ватсон // Деловое совершенство. 2006. №8 С. 28-32.
- 8 Алексунин В.А. Маркетинг: учебник / В. А. Алексунин. - 5-е изд., доп. и перераб. - М.: Дашков и К, 2014. - 216 с.
- 9 Баринов М.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / М.В. Баринов // Молодой ученый. 2015. №20. С. 202-205.
- 10 Меркушова Н.И. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения / Н.И. Меркушова, А. В. Старун // Молодой ученый. 2014. №15. С. 185-187.
- 11 Афанасьева Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг. - М., 2002.

12 Воеводина Н. А. Бенчмаркинг - инструмент развития конкурентных преимуществ / Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина, Е.Ю. Логинова, В.Б. Толберг. - М.: Академия - 117 с.

13 Белокоровин Э.А. Опыты с бенчмаркингом (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией) / Э.А. Белокоровин // Маркетолог. 2005. №7. С. 5.

14 Баранников А.Л. О применении технологий бенчмаркинга (корпоративной разведки) в менеджменте организации / А.Л. Баранников, В.Н. Равкин, В.В. Силин // Экономика, Статистика и Информатика. 2014. №6. С. 42-46.

15 Забродская К.А. Бенчмаркинг - инструмент оценки уровня развития рынка ИКТ в Республике Беларусь / К.А. Забродская, А.А. Кононов // Весн. сувязі. 2009. №6. С. 36-41.

16 Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. - М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2009. - 370 с.

17 Кемп, Роберт С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ. под ред. О.В. Максимовой. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. - 416 с.

18 Ватсон, Г. Методология «Шесть сигм» для лидеров, или Как достичь 3,4 дефекта на миллион возможностей/ пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Ю.П. Адлера. - М.: Стандарты и качество, 2006. - 224 с.

19 Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях / И. Кобаяси. - М.: Стандарты и качество, 2006. - 248 с.

20 Трапезников С.И. Бенчмаркинг как перспективный метод совершенствования бизнес-процессов / С.И. Трапезников // Корпоративный менеджмент, учет и анализ. 2001. №3 с. 143-148.

21 Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга // Деловое совершенство. 2005. № 3. с. 32-35.

Приложение А

(обязательное)

Анализ разрывов показателей по фактору «качество блюд»

Рестораны	Показатели эффективности / единица измерения						
	Средний стаж поваров, годы.	Количество случаев нарушения технологического процесса приготовления блюд, шт./месяц	Износ оборудования, %	Ассортимент блюд, шт.	Качество сырья, балл	Количество случаев нарушения санитарных норм, шт. / месяц	
	Весомость показателя для потребителя, балл						
	8	9	7	8	9	9	
	Направление изменения показателя						
	Увеличивать	Уменьшать	Уменьшать	Увеличивать	Увеличивать	Уменьшать	
	Трудность изменения показателя, балл						
	9	10	7	4	7	7	
	Исследуемый ресторан	10	120	75	28	8	24
	Ресторан «Рублевъ»	12	50	23	22	9	10
Разрыв	2	70	52	6	1	14	

Приложение Б

(обязательное)

Анализ разрывов показателей по фактору «условия парковки»

Рестораны	Показатели эффективности / единица измерения						
	Время работы парковки, ч.	Количество парковочных мест, шт.	Площадь парковочного места, м ²	Количество охранников, чел.	Стоимость парковки, руб./час	Качество дорожного покрытия / балл	
	Весомость показателя для потребителя, балл						
	6	9	5	2	8	6	
	Направление изменения показателя						
	Увеличивать	Увеличивать	Увеличивать	Увеличивать	Уменьшать	Увеличивать	
	Трудность изменения показателя, балл						
	5	10	9	9	5	7	
	Исследуемый ресторан	12	35	6,5	2	20	4
	Ресторан «Рублевъ»	24	53	6	1	15	8
Разрыв	12	18	0,5	1	5	4	

Приложение В

(справочное)

Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга

Разработан Американским центром производительности и качества

(American Productivity and Quality Center)

1. Принцип легальности.

Если по поводу законности деятельности в рамках бенчмаркинга возникают вопросы, консультируйтесь с юристом. Избегайте действий или дискуссий, которые могут послужить причиной каких-либо ограничений в экономической деятельности партнеров, сказаться на их связях с потребителями, процессе переговоров, торгах или привести к мошенничеству или взяточничеству. Соблюдайте конфиденциальность. Воздерживайтесь от проникновения в секреты продаж партнеров способами, которые могут быть интерпретированы как недобросовестные. Не разглашайте и не используйте тайные сведения, приобретенные недобросовестными способами. Как консультант или клиент не распространяйте результаты бенчмаркингового исследования среди других организаций, не удостоверившись, что анонимность данных соблюдена.

2. Принцип обмена.

Будьте готовы предоставить тот же тип и уровень информации, который вы запрашиваете у своего партнера по бенчмаркингу. Поддерживайте взаимодействие для своевременного и полного прояснения ожиданий, во избежание непонимания и недопонимания, для установления взаимного интереса в бенчмаркинговом обмене. Будьте честны и точны.

3. Принцип конфиденциальности.

3.1 Соблюдайте конфиденциальность обмена информацией в отношении лиц и организаций, вовлеченных в бенчмаркинг. Информация не должна передаваться вовне консорциума без предварительного согласия партнеров.

3.2 Участие партнеров в проекте является конфиденциальным и не может быть обнародовано без предварительного разрешения.

4. Принцип использования.

Используйте информацию, полученную в процессе бенчмаркинга, исключительно в целях, согласованных с партнерами. Использование имени партнеров по бенчмаркингу вместе с полученными данными требует предварительного их согласия. Список контактных данных или другая информация, предоставленная Международной базой данных по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearinghouse) не может быть использована в иных целях, кроме целей сетевых и бенчмаркинговых проектов.

5. Принцип взаимодействия.

Относитесь с уважением к корпоративной культуре организаций-партнеров по бенчмаркингу и взаимодействуйте в рамках согласованных процедур. Используйте те контактные данные, которые определены партнером по бенчмаркингу для взаимодействия, поскольку это его предпочтительное право. Согласовывайте передачу полномочий или информации третьей стороне с уполномоченными контактными лицами. Получите предварительное согласие у лиц, на которые делаете ссылки и при открытом обсуждении.

6. Принцип подготовки.

Подготовьтесь к бенчмаркинговому проекту до первичных контактов, что будет способствовать эффективности и производительности проекта. Максимально используйте время партнера по бенчмаркингу, основательно подготовившись к каждому визиту/обмену. Помогайте партнерам по бенчмаркингу основательно подготовиться, обеспечивая их вопросниками и расписанием работы до предстоящих визитов.

7. Принцип выполнения.

Выполняйте вовремя все договоренности со своим партнером по бенчмаркингу. Выполняйте бенчмаркинговые исследования до достижения удовлетворенности всеми участниками проекта по взаимно согласованной схеме.

8. Принцип понимания.

Старайтесь понять способ взаимодействия, приемлемый для вашего партнера по бенчмаркингу. Обращайтесь со своим партнером по бенчмаркингу так, как он считает возможным. Установите, каким образом ваш партнер по бенчмаркингу считает возможным использовать информацию, предоставленную им, и используйте ее должным образом.