Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова»

Факультет управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

по управлению качеством

Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления качеством

Архангельск

2007

**Содержание**

Введение

1. Бенчмаркинг как процесс постоянного изучения и применения передового опыта в области производственных и бизнес-технологий

1.1. Понятие бенчмаркинга, его преимущества для организации

1.2. Классификация видов бенчмаркинга

1.3. Теоретические основы проведения бенчмаркинга в организациях

2. Применение инструментов бенчмаркинга в российских и зарубежных компаниях

2.1. Использование технологии бенчмаркинга за рубежом на примере«GPT Payphone Systems»

2.1.1. Качество обслуживания клиентов – объект бенчмаркинга в«GPT Payphone Systems»

2.1.2.Обоснование выбора «Public Network Group» в качестве партнера для сравнительного анализа

2.1.3.Проведение сравнительного анализа, внедрение необходимых инноваций

2.2. Реализация приемов бенчмаркинга в российских компаниях на примере ОАО «Северсталь»

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В условиях глобализации и преддверии вступления в ВТО российские предприятия переживают немало трудностей, пытаясь быть конкурентоспособными как на национальном, так и на международном уровне.

Бенчмаркинг как новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом позволит предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность и лучше используя потенциал роста.

Цель данной работы состоит в том, чтобы изучить бенчмаркинг как эффективный инструмент управления качеством.

Согласно цели исследования можно выделить следующие задачи:

1. дать понятие бенчмаркинга, показать преимущества его для организаций;
2. рассмотреть классификацию видов бенчмаркинга;
3. изучить теоретические основы проведения бенчмаркинга в организациях;
4. исследовать опыт практического применения бенчмаркинга в российских и зарубежных компаниях на примере «GPT Payphone Systems» и ОАО «Северсталь».

В большинстве крупных иностранных фирм работают специализированные подразделения, занимающиеся бенчмаркингом. Созданы специальные сайты, например, benchnet.com, globalbenchmarking.com. Обычными стали так называемые индустриальные бюро знакомств, где любая компания может найти партнера по обмену новшествами.

По данным консалтинговой компании Bain and Co последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях.[[1]](#footnote-1) Причина подобной популярности легко объяснима – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании и добиться таких же, а возможно, и более высоких результатов. Ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходимость изобретать велосипед. Внимательно изучая достижения и ошибки других конструкторов, можно разработать и собственную модель велосипеда, которая будет максимально эффективна на дорогах бизнеса. Эффективность бенчмаркинга уже оценили такие компании, как General Electric, Du Pont.

Кроме того, сегодня непрерывно растет интерес и ощущается высокая потребность в изучении опыта успешных бенчмаркинговых исследований. Как только организация с помощью бенчмаркинга осознает свое отставание от образцовых предприятий, она начинает проявлять особый интерес к поиску передового опыта, использование которого способно помочь ликвидировать причины такого отставания. Получение и анализ подобной информации обычно происходит во время детального изучения работы конкретных организаций.

В этой связи исследование методологических подходов к эффективной организации бенчмаркинга и создание прикладных разработок, облегчающих его внедрение в деятельность отечественных предприятий, представляется современным и актуальным.

1. Бенчмаркинг как процесс постоянного изучения и применения передового опыта в области производственных и бизнес-технологий
	1. Понятие бенчмаркинга, его преимущества для организации

 Бенчмаркинг – это непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы на основе сравнения с самыми сильными конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами.

Также бенчмаркинг можно рассматривать как непрерывный процесс, открывающий, изучающий, и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования знаний в своей организации.[[2]](#footnote-2)

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».[[3]](#footnote-3) 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.

Временем рождения бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов.[[4]](#footnote-4) 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. У компании не было выбора. Конкуренты предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Решение было найдено незамедлительно: для определения причин сложившейся ситуации провели сравнительный анализ товаров конкурентов, выявили и оценили их технические характеристики и на этой основе разработали уникальное предложение. Воодушевленные полученными результатами, сотрудники корпорации детально изучили опыт японской компании Fuji, адаптация и использование которого привели к успеху и процветанию компании Xerox, после чего концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью ее бизнес-стратегии.

В России отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться с 1996 г. в работах Г.Л. Багнева, А.К. Казанцева, И.А. Аренкова. В последние годы по данной проблеме стали публиковаться переводы трудов зарубежных ученых и практиков, появляются оригинальные разработки российских исследователей. Тем не менее, публикаций по бенчмаркингу немного. [[5]](#footnote-5)

Можно выделить следующие ***причины популярности бенчмаркинга***:

* **Глобальная конкуренция.** В эпоху глобализации бизнеса компании сознают необходимость всестороннего и детального изучения лучших достижений конкурентов и последующего использования полученной информации в целях собственного выживания.
* **Вознаграждение за качество.** Все большее распространение получают проходящие на национальном уровне конкурсы на звание лидера в области качества. Обязательным условием участия в них помимо демонстрации компаниям-участникам конкурентных перимуществ выпускаемых ими продуктов является применение концепции бенчмаркинга.
* **Необходимость адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.** Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Развитие бенчмаркинга способствует открытости и повышению эффективности бизнеса. Оно дает возможность получить ответы на вопросы, которые ставит практика деятельности организации, и несет неоспоримые преимущества.

***Бенчмаркинг организации***

1. Дает возможность преодолеть застой в руководстве, указать на их неточное представление о положении дел.
2. Превращает самодовольство и самоуспокоенность в стремление к улучшению.
3. Помогает выявить силы, которыми располагает организация, а также слабости, которые должны быть преодолены.
4. Предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об отставании.
5. Ставит трудные, но реальные цели.
6. Помогает определить приоритеты своей деятельности по улучшению работы.
7. Определяет и включает лучшие из применяемых процессов и практик менеджмента.
8. Выясняет уровень организации по сравнению с лучшими в мире.
9. Определяет отставание уровня работы организации от уровня ее конкурентов.
10. Обеспечивает организацию планами испытанных корректирующих действий.
11. Сводит вместе стратегический план и усилия организации, направленные на ее совершенствование.
12. Открывает новые технологии и методы управления организацией.
13. Концентрирует внимание на основных факторах успеха организации.
14. Позволяет осуществить крупномасштабные улучшения.
15. Помогает организации обучаться на опыте других. Ни у одной организации не может быть достаточно времени и ресурсов, чтобы допустить все ошибки самостоятельно.
16. Создает культуру непрерывного усовершенствования.
17. Сокращает затраты на процесс улучшения.
18. Ведет к быстрому внедрению подходов при меньшем риске.
19. Улучшает главные финансовые показатели.

1.2. Классификация видов бенчмаркинга

В науке и практике бизнеса выделяют различные **виды бенчмаркинга**.

1. По уровню применения можно выделить три вида бенчмаркинга:

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

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 бенчмаркингового процесса можно выделить четыре вида бенчмаркинга.

* *Конкурентный бенчмаркинг* предполагает сопоставление собственных показателей с аналогичными показателями конкурентов.
* *Ассоциативный бенчмаркинг* – бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом 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 кА 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 партеров.[[6]](#footnote-6)

1.3 Теоретические основы проведения бенчмаркинга в организациях

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация.

Этап 1 – **«Планирование».**

Практика свидетельствует: множество бенчмаркинговых программ провалилось вследствие недостаточно тщательного и, что самое главное, несистемного подхода к планированию и контролю. Для эффективной организации концепции бенчмаркинга необходимо заранее спланировать процесс его внедрения, а также определить приоритетные направления будущих исследований, сфокусировав их на достижении конкретных целей и разработав технологию их проведения.

В зависимости от целей внедрения бенчмаркинговых проектов используются различные технологии планирования последних. Но какова бы ни была мотивация, в любом случае необходим четкий план будущего проекта, содержащий подробное описание всех этапов. Профессионально разработанный план предполагает детальную проработку необходимого обоснования, обязательным атрибутом которого является наличие графического материала – графиков и диаграмм, облегчающих процесс восприятия материала.

На данном этапе проводятся следующие виды работ:

1.Определение объекта бенчмаркинга.

2. Разработка плана сбора данных.

1. Согласование плана с экспертами организации.
2. Обеспечение поддержки высшего руководства.
3. Разработка плана определения показателей.
4. Характеристика объекта бенчмаркинга.[[7]](#footnote-7)

Любая деятельность компании, поддающаяся изменению, может быть бенчмаркирована. Тем не менее практика свидетельствует, что большинство организаций начинают процесс бенчмаркирования с тех областей деятельности, которые в первую очередь важны для поддержания организации в конкурентоспособном состоянии. Удовлетворенность покупателя вместе с необходимостью снижения производственных издержек посредством перехода к низкозатратным производственным операциям обычно находятся во главе списка.[[8]](#footnote-8) Чем точнее будет определено то, что необходимо измерить, тем полезнее будет информация о компании-партнере, например данные о количестве жалоб покупателей или о количестве случаев гарантийного ремонта.

 К наиболее распространенным объектам бенчмаркинга относятся: уровень запасов, незавершенное производство, количество отходов и уровень брака.

Однако важно осознавать, что предмет бенчмаркинга определяется не только теми областями, которые кажутся компании жизненно важными, но и текущими требованиями рынка.

Этап 2 – **«Исследование».**

На данном этапе необходимо:

* установить критерии, которые будут использоваться;
* выбрать виды бенчмаркинга, которые будут использоваться;
* определить кандидатов для бенчмаркинга;
* собрать открытую информацию.

Прежде чем собрать большое количество информации о других организациях, необходимо собрать базовые данные о своих собственных процессах.

На этом этапе необходимо выбрать виды бенчмаркинга, наиболее полно соответствующие целям и возможностям организации.

Определение потенциальных партнеров по бенчмаркингу является еще одним этапом в стадии исследования. Как правило, готовность потенциальных партнеров к сотрудничеству определяет виды бенчмаркинга, которые будут использоваться. Изначально методы бенчмаркинга предполагали использование самого передового опыта, существующего в мире. Однако, такой подход не всегда целесообразен, особенно в случаях с российскими предприятиями, так как они находятся в несопоставимых условиях с ведущими зарубежными компаниями, и задача перенять лучший мировой опыт может оказаться невыполнимой, и тем самым поставит под сомнение эффективность самой системы. Поэтому для начала рациональнее использовать опыт предприятий, работающих в аналогичных условиях, постепенно ставя перед собой высокие задачи.

Чтобы найти возможного партнера, существует ряд методов выявления тех, кто наилучшим образом удовлетворяет потребителей и имеет лучшие процессы, подлежащие оценке. Самое очевидное было бы искать в собственной отрасли и среди прямых конкурентов. Трудностью данной ситуации является то, что российский бизнес пока не готов к обмену опытом со своими конкурентами и не осознал, что такой обмен является взаимовыгодным.

 Стало престижным выступать в качестве фирмы, у которой заимствуют новинки, — это становится одним из эффективных способов рекламы компании, формирования ее имиджа на рынке. Если правильно выбирать партнеров, они не будут скрывать, у кого заимствовали новшество. Тем самым партнеры становятся своеобразными рекламными агентами, которым верят больше, чем обычным рекламным сообщениям.

Трехэтапный подбор партнера для бенчмаркинга называется процессом STC. Название его происходит из начальных букв трех английских слов — skim, trim, cream. Первый этап — S — беглый обзор (от «to skim» — бегло прочитать, пробежать глазами), когда делают общий обзор имеющихся источников информации, а также собирают дополнительные доступные данные. Второй — T — приведение в порядок (от «to trim» — отделывать, шлифовать, приводить в порядок), подробное описание имеющихся к этому моменту сведений. Третий этап — С — выбор лучших (от «to cream» — «снимать сливки»), выбор подходящих партнеров.

 В процессе выбора компании-партнера особое внимание следует обратить на три ключевых момента:

1. Крайне важно опираться на результаты полного и всестороннего кабинетного исследования деятельности потенциального партнера по внешнему сопоставительному анализу. Необходимо быть твердо уверенным в правильности сделанного выбора, что на практике означает следующее: во-первых, выбранная компания должна быть наиболее приемлемым объектом для проведения сопоставительного анализа; во-вторых, не должно возникнуть проблем с получением данных для проведения анализа.

2. Необходимо составить детальный план выбора компании-партнера и четко ему следовать, не пропуская ни одного пункта плана. При этом крайне важно использовать результаты ранее проведенного внутреннего исследования, в котором были определены ключевые моменты для сравнения, с учетом потенциала компании и сложившихся деловых связей.

3. При сборе данных о потенциальных партнерах по бенчмаркингу необходимо строго соблюдать рамки закона и принятые этические нормы. Действия персонала не должны вступать в противоречие с уставом и организационной культурой компании.

Этап 3 – **«Наблюдение».**

На третьем этапе бенчмаркинга осуществляется сбор информации.

В подавляющем большинстве случаев сбор данных о предполагаемом партнере осуществляется напрямую, в процессе непосредственного контакта с персоналом выбранной компании. Для этого проводятся совместные обсуждения, организуются визиты, отрабатывается технология обмена данными. В качестве возможной альтернативы допускается получение данных из дополнительных источников.

Практики, неоднократно участвующие в проведении бенчмаркинга, настаивают на обязательном сборе всей необходимой информации о предполагаемом партнере из дополнительных источников, даже при наличии налаженных партнерских отношений между компаниями и отсутствии каких бы то ни было проблем в области обмена данными, необходимых для эффективного проведения сопоставительного анализа. Данный подход к сбору данных позволит убедиться в правильности сделанного выбора, внести ясность в спорные вопросы и быть более осведомленными при установлении личного контакта с представителями потенциального партнера.

Все это не отменяет необходимости и не умаляет важности проведения классического кабинетного исследования, предполагающего тщательное и всестороннее изучение любой доступной (не секретной) документации потенциального партнера, публикаций в прессе, сообщений в других средствах массовой информации, данных в Интернете, отзывов партнеров и клиентов компании, посещение организуемых ею презентаций, а также конференций и семинаров, в которых принимает участие потенциальный партнер по сопоставительному анализу.

В процессе сбора данных о предполагаемой компании-партнере важны различные варианты официальных или, если возможно, неофициальных бесед с персоналом потенциального партнера, так и с третьими лицами, например с экспертами. В случае необходимости поэтапного анализа деятельности возможного партнера может понадобиться проведение дополнительного исследования, облегчающего определение целей и задач каждого из выделенных этапов.

При подготовке к такому общению необходимо сделать следующее:

* установить соглашение о бенчмаркинге с организацией-партнером;
* определить план и метод сбора данных, который обеспечит получение сопоставимой информации;
* провести экспертную оценку собственной системы;
* подготовиться путем сбора всей существующей публичной информации.[[9]](#footnote-9)

 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.

Преимущество первых двух методов заключается в том, что они способствуют установлению личных, часто неформальных контактов и взаимоотношений. Практика показывает, что часто лучшим вариантом оказывается наименее официальный и регламентированный вариант общения, в частности телефонный контакт. Важно быть уверенным в правильности выбора собеседника: действительно ли он является именно тем сотрудником компании-партнера, который располагает необходимыми данными и правомочен их предоставлять.

Анализируя эффективность личных встреч с персоналом предполагаемого партнера, нельзя не отметить в качестве огромного преимущества возможность получения большого объема данных, не забывая при этом о том, что сотрудники компании-партнера могут случайно или намеренно «фильтровать» или искажать реальные факты и данные.

При грамотной организации почтового опроса, как и при опросе посредством факсимильной связи или электронной почты, компания – инициатор «потенциально обречена» на получение большого объема данных в течение короткого промежутка времени. Тем не менее главным недостатком перечисленных форм опроса, помимо возврата части анкет, является то, что практически невозможно контролировать респондента: тот ли сотрудник компании-партнера заполнил анкету, насколько он компетентен в данном вопросе или проблеме, насколько добросовестно он ответил на вопросы анкеты и т.д.

Помимо вышеперечисленных методов сбора данных крайне важно использовать метод наблюдения. Использование наблюдения в процессе сопоставительного анализа особенно эффективно при его совмещении с интервьюированием персонала компании-партнера. В процессе интервью представитель партнера не всегда может четко и подробно изложить суть своей деятельности, не всегда знает, как доходчиво объяснить то, что он делает и для чего это ему нужно. Более того, респондент не всегда сразу может понять, о чем его спрашивают и зачем. Поэтому, имея возможность визуального контакта с представителями компании-партнера или с ее бизнес-партнерами, всегда полезно составить собственное представление об интересующих вас аспектах работы возможного партнера.

Как показывает практика, в процессе поиска партнера по бенчмаркингу не обойтись без решения такого щекотливого вопроса, как проведение инженерного анализа продукции компании-партнера. Результаты такого анализа чрезвычайно полезны для процесса бенчмаркинга, поскольку облегчают не только проведение сопоставительного анализа продукции, но и позволяют получить объективную информацию о производственном процессе.

Этап 4 – **«Анализ»**

Данные, полученные в результате бенчмаркингового исследования, можно разделить на две категории:

* показатели деятельности компании – то, что достигнуто;
* как и посредством каких методов и технологий это было достигнуто.

Анализ только одной категории данных не даст полного представления о деятельности компании. Каждый показатель должен быть сопоставлен с аналогичным показателем деятельности вашей компании. Сравнение проводится по одним и тем же показателям в тех же областях. В связи с этим возникает два вопроса:1) насколько велика разница между сравниваемыми компаниями? 2) насколько технологии компании-партнера применимы в вашей компании?

Если данные о компании-партнере, собранные в процессе бенчмаркингового исследования, могут быть сопоставлены с аналогичными данными по компании-инициатору, то ценность полученных результатов огромна. Даже если по большинству показателей компания-инициатор превосходит партнера, всегда найдется то, что следует перенять или чему следует поучиться. Тем не менее, в качестве партнера по бенчмаркингу логичнее выбирать компанию, превосходящую вашу в той или иной сфере деятельности.

Этап 5 – **«Адаптация»**

После анализа полученных данных, необходимо найти ответы на следующие вопросы: Что необходимо предпринять, чтобы компания смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам бенчмаркингового партнера? Как далеко компания готова идти в принятии и внедрении новых технологий, подходов, методов? Что или кого необходимо задействовать, сколько это будет стоить, сколько времени займет?

Адаптация результатов бенчмаркинга может быть самым трудным процессом. Не существует двух одинаковых организаций, то, что работает у партнера, возможно, не будет работать в компании – инициаторе или с теми же результатами. Поэтому необходимо выбрать стратегии, которые обеспечат обратную связь с потребителями, чтобы удостовериться, что рекомендованные меры эффективны.

Ключевой стратегией внедрения является выбор таких решений по полученным в результате бенчмаркинга данным, которые также содержат элемент непрерывного совершенствования. Еще одна стратегия внедрения – вовлечь в бенчмаркинг не только специализированные группы, а также всех сотрудников и процессы, по которым он необходим. И наконец, необходимо улучшение самого процесса бенчмаркинга – выявление «лучшего опыта» в самом бенчмаркинге.

Непрерывное совершенствование вносится в какой-либо процесс путем гарантий, что этот процесс подвергается непрерывному бенчмаркингу. Бенчмаркинг связывает все процессы в организации, которые в свою очередь связаны с нуждами потребителей, что способствует постоянному улучшению качества продукции, услуг компании. Эта взаимосвязь также усиливает связь между организацией и потребителем.

В окружающую среду организации входят технология и конкуренты. Недостаточно непрерывно совершенствоваться, если конкуренты совершенствуются более быстрыми темпами, поэтому итоговым шагом в любой деятельности по бенчмаркингу является завершение цикла Деминга, то есть спланировать следующий проект бенчмаркинга.

Резюмируя все вышесказанное необходимо отметить, что на данном этапе бенчмаркинг используется только в крупных российских компаниях, имеющих зарубежных партнеров и ориентирующихся на мировые стандарты. Его более широкое распространение позволило бы многим российским компаниям выйти на международный рынок и, как следствие, создало конкурентные преимущества России.

2 Применение инструментов бенчмаркинга в российских и зарубежных компаниях

2.1. Использование технологии бенчмаркинга за рубежом на примере «GPT Payphone Systems»

2.1.1 Качество обслуживания клиентов – объект бенчмаркинга в«GPT Payphone Systems»

Компания «GPT Payphone Systems» является производителем телефонов-автоматов, карточек (телефонные карточки, платежные карточки со встроенным микропроцессором и др.) и систем контроля за работой телефонов-автоматов. Компания имеет широкий круг клиентов, продавая свою продукцию более чем 100 корпоративным клиентам в 80 странах мира. Как и большинство других компаний, «GPT Payphone Systems» ищет возможности постоянного улучшения качества своей работы и, в частности, качества операционных процессов.

Применение технологии бенчмаркинга в данной компании было обусловлено ухудшением отношений с клиентами, снижением практических результатов деятельности. После проведения внутреннего сопоставительного анализа на уровне отделов компании, возникла необходимость сконцентрировать усилия на выборе именно того аспекта деятельности компании, которому необходимо уделить повышенное внимание. С этой целью было предложено ответить на два важнейших вопроса:

* Как кардинально улучшить отношения с покупателем?
* Как кардинально улучшить практический результат деятельности компании?

Исследователи приняли решение сконцентрировать внимание на процессе замены некачественной продукции, причем только в случае возникновения подобной проблемы при работе с основными, стратегически важными клиентами компании, поскольку, с одной стороны, имеет место неоправданно низкая скорость проведения замены, а с другой – именно этот показатель имеет огромную важность для покупателя.

Далее требовалось определить партнера по бенчмаркингу, то есть найти компанию из той же отрасли, чьи показатели замены некачественного оборудования были выше чем у «GPT Payphone Systems».

2.1.2 Обоснование выбора «Public Network Group» в качестве партнера для сравнительного анализа

Руководство «GPT Payphone Systems» в качестве идеального партнера для проведения сравнительного анализа выбрало компанию «Public Networks Group», входящую в состав «GPT Payphone Systems», которой на протяжении длительного времени удается поддерживать хорошие отношения с основными покупателями.

2.1.3 Проведение сравнительного анализа, внедрение необходимых новаций.

Первым шагом при проведении сравнительного анализа было составление плана действий. В частности, подверглись тщательному рассмотрению вопросы доступа к информации и ее анализа. Было решено, что наилучшим вариантом получения информации будет личное посещение исследователями из «GPT Payphone Systems» компании «Public Networks Group». В итоге был составлен следующий план действий:

1. Определение объектов сопоставительного анализа.
2. Выбор партнера для сопоставительного анализа.
3. Установление деловой связи с компанией-партнером.
4. Анализ системы замены некачественной продукции в «GPT Payphone Systems».
5. Посещение «Public Networks Group» с целью ознакомления и проведения четкого представления о действующей в компании системы замены некачественной продукции. Сбор данных по конкретным видам деятельности и операциям, реализуемым в процессе замены продукции, с выделением качества работ.
6. Сравнение полученных данных.
7. представление информации, структурированной по критериям качества работ, руководству «GPT Payphone Systems» для ознакомления и последующего принятия решения по проблеме.
8. Подготовка доклада по итогам сравнительного анализа.
9. Доведение результатов сопоставительного анализа до всех заинтересованных сотрудников «GPT Payphone Systems».

 Решение по двум первым пунктам было принято еще во время проведения первого заседания руководства «GPT Payphone Systems» по данной проблеме. Предстояло определить конкретные задачи, связанные с получением информации от компании-партнера и ее эффективным использованием.

Через несколько дней после заседания руководства «GPT Payphone Systems», на котором было внесено предложение о сотрудничестве с «Public Networks Group», при содействии коллег из «Public Networks Group» было проведено предварительное исследование с целью выявления возможностей для сравнения отдельных работ и процедур, а также определения степени их эффективности. Результаты исследования показали, что процессы, используемые в «Public Networks Group», сходны с процессами, осуществляемыми в «GPT Payphone Systems»; показатели работы чрезвычайно высоки, а клиенты полностью удовлетворены уровнем обслуживания. Поэтому было принято окончательное решение о выборе в качестве партнера по сравнительному анализу «Public Networks Group», после чего с руководством компании была достигнута договоренность о сотрудничестве.

Перед тем как перейти к сравнению процессов замены некачественной продукции, необходимо было до мельчайших деталей уяснить сущность механизма замены, действующего в «GPT Payphone Systems». Наиболее рациональным и эффективным оказалось составление подробной схемы организации процесса замены, в которой нашли отражение все негативные моменты, способные привести либо к увеличению издержек, либо к задержкам. Активное участие в процессе составления схемы принимал управляющий службой сервиса «GPT Payphone Systems», чья должность при реализации процесса замены некачественной продукции является ключевой.

После тщательного и детального изучения всего процесса замены исследователи уделили особое внимание рассмотрению следующих моментов:

* количеству накопившейся некачественной продукции, подлежащей регистрации;
* методу регистрации продукции;
* методу осмотра и проверки качества продукции;
* взаимодействию с другими подразделениями компании;
* времени, необходимому для замены продукции;
* соотношению количества возвращенной клиентами продукции к количеству поставленной продукции;
* порядку оформления документации в процессе замены;
* соблюдению правил оформления документации;
* сильным и слабым сторонам работы подразделения, осуществляющего процесс замены некачественной продукции;

После изучения перечисленных характеристик было принято решение об использовании при проведении сравнительного анализа в качестве критериев оценки эффективности операций, осуществляемых в процессе замены следующих характеристик:

1. количество накопившейся некачественной продукции, подлежащей регистрации (в штуках);
2. время, необходимое для замены продукции (в днях).

 После успешного решения изложенных выше проблем были проведены переговоры с руководством компании «Public Networks Group», на которых были обсуждены вопросы, касающиеся характера будущего исследования и, что самое главное, решена проблема получения необходимой информации, а также соблюдения конфиденциальности.

После посещения исследователями компании «Public Networks Group» и проведения сравнительного анализа стало ясно, что «Public Networks Group» лучше справляется с процессом замены некачественной продукции, поскольку процесс регистрации и замены проходит намного быстрее, чем в «GPT Payphone Systems».

 В таблице 1 представлены данные, полученные в результате сравнительного анализа, наглядно демонстрирующие различия в основных параметрах процессов замены некачественной продукции в компаниях «GPT Payphone Systems» и «Public Networks Group».

**Таблица 1**

Результаты сравнительного анализа процессов замены некачественной продукции в компаниях «GPT Payphone Systems» и «Public Networks Group»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | «GPT Payphone Systems» | «Public Networks Group» |
| Продолжительность накопления некачественной продукции | 1 – 3,5 дня | Практика накопления некачественной продукции отсутствует |
| Метод регистрации некачественной продукции | Заполнение бланка и ввод данных в компьютер | Идентификация этикетки и универсального товарного кода с помощью оптического просмотрового устройства |
| Продолжительность регистрации некачественной продукции | Заполнение бланка: 5 – 10 минутВвод данных в компьютер: 2 минуты | Процесс идентификации: 0,75 минуты |
| Длительность процесса возврата клиенту качественной продукции | В среднем – 9 дней | В 93% случаев – 4 дня В 7% случаев – 7 дней |
| Общая продолжительность процесса замены | В среднем – 11 дней | От 4 до 7 дней |
| Резервный запас | Отсутствует | Существует |

В процессе сравнительного анализа было установлено, что «Public Networks Group» использует резервный запас готовой продукции, из которого в случае необходимости производится немедленная замена некачественной продукции. «GPT Payphone Systems» не имеет резервного запаса, что иногда приводит к необоснованному, по мнению клиентов, увеличению продолжительности процесса замены.

Кроме того, в сравниваемых компаниях используются разные способы занесения информации о бракованной продукции в компьютерную базу данных. В «GPT Payphone Systems» данные сначала заносятся на бланк, копия которого сопровождает некачественную продукцию в процессе ее замены или ремонта. Затем с бланка информация поступает в компьютерную систему. Именно на этом этапе чаще всего возникают задержки. По мере того, как некачественный продукт проходит через стадии процесса замены (ремонта), вся необходимая информация фиксируется в сопровождающем его бланке и лишь на заключительной стадии заносится в компьютер. Не вызывает сомнения тот факт, что подобная система не обеспечивает своевременное поступление точной информации о некачественной продукции и не может использоваться для его поиска. Для сравнения: в «Public Networks Group» на каждой стадии процесса замены при помощи оптического просмотрового устройства информация и, в частности, товарный код считываются с этикеток на продукте компании. Эта процедура позволяет непрерывно обновлять компьютерные данные о некачественной продукции, что намного облегчает процесс его замены.

Обе компании на основе компьютерной базы данных раз в месяц составляют доклад, в котором отражается детальная информация о количестве возвращенной покупателем и впоследствии замененной компанией некачественной продукции, а также перечисляются выявленные в процессе замены недостатки в организации данного процесса. В ходе сравнительного анализа было установлено, что доклады «Public Networks Group» по сравнению с докладами «GPT Payphone Systems» выгодно отличаются полнотой и точностью.

После завершения процесса сравнительного анализа и последующего подробного анализа полученных данных участникам исследования необходимо представить руководству компании отчет, на основе которого разрабатывается план проведения мероприятий по совершенствованию деятельности компании в анализируемой области.

Как и ожидалось, все представленные исследователями данные были рассмотрены с большим вниманием и заинтересованностью. Особый интерес вызвала возможность использования этикеток с универсальным товарным кодом для отслеживания продвижения некачественной продукции в процессе ее замены (ремонта).

Руководство компании «GPT Payphone Systems» пришло к единому мнению, что усилия и затраты на установку оптических просмотровых устройств, позволяющих идентифицировать этикетки с универсальным кодом, будут несоизмеримы (стоимость одного оптического просмотрового устройства, включая установку, доставку, составляет 300 фунтов стерлингов) с ожидаемым эффектом. Использование просмотровых устройств позволит сэкономить девять минут на каждой товарной единице, а также даст возможность сократить на два дня процесс накопления и регистрации некачественной продукции. Установка данного оборудования окупится уже после регистрации 100 товарных единиц. Управляющему службой сервиса компании было поручено реализовать данный проект в первую очередь. Также было решено изучить возможность отслеживания процесса движения продукции с помощью просмотровых устройств, что позволит идентифицировать товарные этикетки на всех стадиях процесса замены некачественной продукции. Внедрение данной системы не только ускорит процесс товародвижения, но и позволит всегда иметь полную и точную информации.

В то же время вопрос о создании резервного запаса готовой продукции вызвал ряд возражений по следующим мотивам:

* отсутствие в сервисном центре компании достаточных площадей;
* значительные затраты на хранение продукции в резервном запасе;
* более широкий ассортимент продукции компании «GPT Payphone Systems» по сравнению с «Public Networks Group»;
* сложности с технической реализацией проекта.

Тем не менее после детального обсуждения данной проблемы было принято решение о создании небольшого резервного запаса основных частей оборудования с последующим его расширением в том случае, если использование резервного запаса окажется эффективным как по показателю затрат, так и с позиции полноты удовлетворения потребностей клиентов.

Используемая ранее система ежемесячных докладов была признана удовлетворительной, но одновременно было отмечено, что отслеживание товаропотока с помощью оптических просмотровых устройств позволит повысить точность информации, представляемой в докладах. Отмечалось также, что вследствие двухдневного сокращения периода замены некачественной продукции можно ожидать увеличения эффективности всего процесса замены, что приведет к снижению с 11 до 6 дней его общей продолжительности.

Управляющему службой сервиса компании «GPT Payphone Systems» было поручено отслеживать и оценивать качественные улучшения в данной области, обусловленные реализацией намеченных мероприятий. В дальнейшем было принято решение проводить регулярные совещания по данной проблеме с целью отслеживания процесса реализации принятых решений и оценки достигнутых результатов.

Проведенный между двумя компаниями сравнительный анализ показал его исключительную эффективность в деле совершенствования деятельности компании в отдельно взятой области. Руководство «GPT Payphone Systems» не только с большим интересом восприняло информацию о результатах проведенного анализа, но и приняло решение о необходимости немедленного внедрения новаций

Результатом реализации приятых решений стало внедрение в «GPT Payphone Systems» прогрессивной системы регистрации продукции на базе оптических просмотровых устройств, что позволило увеличить количество регистрируемой продукции с 80 до 300 единиц в день и сократить длительность периода накопления продукции на один день, а полный оборот - на два (с 11 до 9 дней). [[10]](#footnote-10)Кроме того, новая система обеспечила постоянное обновление информации в компьютерной базе данных, что не только ускорило процедуру товародвижения, но и повысило его эффективность. Таким образом, можно с полной уверенностью утверждать, что цель исследования – повышение эффективности и скорости работ в выбранной для анализа сфере деятельности компании - достигнута. Все это способствовало улучшению отношений с клиентами, тем самым оказывая позитивное влияние на имидж компании.

2.2. Реализация приемов бенчмаркинга в российских компаниях на примере ОАО «Северсталь»

ОАО «Северсталь» представляет собой комбинат с полным циклом металлургического производства. Мощности включают в себя коксохимическое, агломерационное, доменное, сталеплавильное и прокатное производства. Это предприятие уникальное по масштабам производства, структуре, характеру выпускаемой продукции, той огромной роли, которую оно играет в экономике России.

**Миссия компании:**

"Являться лучшим партнером для всех заинтересованных сторон:

создавать конкурентные преимущества для своих потребителей,

генерировать растущий и надежный спрос для поставщиков,

гарантировать привлекательный доход для акционеров и достойный уровень оплаты труда работникам компании,

способствовать раскрытию творческого потенциала работников" .

**Ценности компании:**

* Постоянное улучшение путем раскрытия творческого потенциала работников
* Ориентация на результат
* Командный дух
* Доверие и честность
* Готовность принять вызов
* Лидерство
* Ориентация на потребителя
* Социальная ответственность

**Стратегии развития компании**

* Увеличение объемов производства, в том числе продуктов с высокой добавленной стоимостью
* Повышение средней цены продаж
* Оптимизация затрат
* Создание условий для раскрытия творческого потенциала работников
* Повышение капитализации компании
* Повышение социальной значимости и ответственности компании

Стратегии развития ОАО "Северсталь" на 5-10 лет находят отражение в стратегическом бизнес-плане и сбалансированных показателях.

 Система менеджмента качества ЧерМК ОАО "Северсталь" является важной составной частью общей системы управления. Развивая и совершенствуя систему менеджмента качества, соответствующую требованиям международных стандартов, компания тем самым обеспечивает свою способность производить продукцию, отвечающую требования потребителей.

В октябре 2001 года ОАО «Северсталь» стало первым металлургическим предприятием страны, получившим сертификат соответствия системы экологического менеджмента ИСО 14001. Кроме того, в ОАО сертифицирована система управления промышленной безопасностью и охраной труда на соответствие международному стандарту OHSAS 18001.

Подавляющее большинство продуктов предприятия находится на уровне лучших мировых образцов. В 2000 году регистр Ллойда выдал металлургической компании сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта ИСО 9001.[[11]](#footnote-11)

В компании ведется работа по постоянному улучшению качества, как продукции, так и систем менеджмента.

ОАО «Северсталь» часто называют лидером внедрения принципов бенчмаркинга в России. Для ОАО «Северсталь» бенчмаркинг – эффективное средство выбора удачной стратегии производства. На основе бенчмаркинга разрабатывается стратегический бизнес-план организации.

Объектом исследования в рамках бенчмаркинга в ОАО «Северсталь» стали производственные показатели двух родственных отечественных предприятий, а также обстоятельное изучение стратегий деятельности 56 ведущих западных металлургических компаний.

Результаты бенчмаркинга являются основой для разработки трех основных стратегий производства:

* лидерства по издержкам, то есть выявление источников сокращения затрат; это в первую очередь рационализация дистрибьюторской сети, выход на новые рынки, увеличение вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР);
* развития рынка (в основе – модернизация производства, повышение качества, выход на существующие рынки с новыми продуктами);
* увеличения в общем выпуске продукции товаров с высокой добавочной стоимостью, что достигается в основном за счет внедрения новых технологий и создания совместных предприятий.

Бенчмаркинг позволяет не только выявить и обобщить лучшие образцы высокоэффективной работы, он также помогает выбрать приоритетные рынки.

Анализируя информацию об экономическом положении как на отдельных предприятиях отрасли, так и в регионах с развитой металлургией, специалисты ОАО «Северсталь» выявляют конкретные проблемы, с которыми сталкиваются их коллеги, например:

* отсутствие крупных средств для проведения широкомасштабной модернизации и реконструкции предприятий;
* несоответствие структуры спроса и предложения металлопроката (например, мощностей по производству сортового проката больше, чем объемов его потребления);
* низкая цена на металлопрокат и ее дальнейшее снижение;
* высокая доля транспортных составляющих и, как результат, - преимущественное развитие внутрирегиональных продаж проката;
* проблемы с реструктуризацией крупных металлургических производств;
* различные ограничения, в рамках которых работают компании, в том числе экологические (ужесточение экологических стандартов в ряде стран, прежде всего западных), политические (меры государственного регулирования); экономические (антидемпинговые процессы, число которых растет), практика квот (Европа), соглашений (США), лицензий (КНР), ограничивающая доступ на привлекательные рынки.[[12]](#footnote-12)

Анализ такой информации, полученной в результате реализации приемов бенчмаркинга, помогает ОАО «Северсталь» в выборе наиболее привлекательных рынков и определении тактики и стратегии действий на них.

Коллектив ОАО «Северсталь» имеет возможность ознакомления с такого рода информацией. Ежегодно аналитический центр ОАО готовит отчет «Анализ производственно-сбытовой деятельности основных конкурентов ОАО «Северсталь». Тираж его достаточен для того, чтобы с ним мог ознакомиться начальник цеха либо руководитель службы и отдела. В разделе «Выводы» приводится характеристика позиций конкурентов в различных сегментах рынка, заключение о сильных и слабых сторонах хозяйственной деятельности конкурентов, прогноз возможностей увеличения или уменьшения доли конкурентов на традиционных и новых рынках, прогноз влияния деятельности конкурентов на планы ОАО «Северсталь», анализ примененных конкурентами новых рыночных технологий продвижения продукции. Руководство ОАО «Северсталь» крайне заинтересовано в том, чтобы руководители цехов, служб, подразделений не только ознакомились с этим документом, но и высказывали предложения о том, как предприятию одержать больше побед в конкурентной борьбе. Таким образом, можно сделать вывод, что для ОАО «Северсталь» бенчмаркинг – это «компас» предприятия, помогающий ему определить основные стратегические направления развития. Кроме того, знание основных проблем, успехов предприятий своей отрасли, компания может своевременно проводить изменения, соответствующие требованиям действительности, улучшать качество продукции, совершенствовать систему менеджмента, чтобы сохранять свои конкурентные преимущества и успешно развиваться.

Заключение

В заключении данной работы можно сделать следующие выводы.

Бенчмаркинг, как инструмент управления качеством представляет собой непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы на основе сравнения с самыми сильными конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами.

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». 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.

Бенчмаркинг в его современной трактовке впервые был использован корпорацией Xerox в 1979 году для преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофическим уменьшением рыночной доли корпорации.

Можно выделить следующие причины популярности бенчмаркинга: глобальная конкуренция, вознаграждение за качество, необходимость адаптации и использования мировых достижений.

Применение инструментов бенчмаркинга дает организации различные преимущеста: возможность преодолеть застой в руководстве, указать на их неточное представление о положении дел; предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об отставании; открывает новые технологии и методы управления организацией; создает культуру непрерывного усовершенствования и т.д.

Существует множество видов бенчмаркинга, их можно классифицировать по следующим признакам: по уровню применения, по месту расположения эталона, по участникам бенчмаркингового процесса, по объектам сравнения. Каждый из видов бенчмаркинга используется на практике. Выбор вида зависит от специфики компании и тех целей, что ставит она перед собой при проведении бенчмаркинга.

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация.

Практика свидетельствует: множество бенчмаркинговых программ провалилось вследствие недостаточно тщательного и, что самое главное, несистемного подхода к планированию и контролю. Для эффективной организации концепции бенчмаркинга необходимо заранее спланировать процесс его внедрения, а также определить приоритетные направления будущих исследований, сфокусировав их на достижении конкретных целей и разработав технологию их проведения.

На этапе исследования наиболее важным является определение потенциальных партнеров по бенчмаркингу. Чтобы найти возможного партнера, существует ряд методов выявления тех, кто наилучшим образом удовлетворяет потребителей и имеет лучшие процессы, подлежащие оценке. Самое очевидное было бы искать в собственной отрасли и среди прямых конкурентов. Трудностью данной ситуации является то, что российский бизнес пока не готов к обмену опытом со своими конкурентами и не осознал, что такой обмен является взаимовыгодным.

 В процессе выбора компании-партнера особое внимание следует обратить на три ключевых момента:

1. Крайне важно опираться на результаты полного и всестороннего кабинетного исследования деятельности потенциального партнера по внешнему сопоставительному анализу.

2. Необходимо составить детальный план выбора компании-партнера и четко ему следовать, не пропуская ни одного пункта плана.

3. При сборе данных о потенциальных партнерах по бенчмаркингу необходимо строго соблюдать рамки закона и принятые этические нормы.

 На этапе наблюдения осуществляется сбор информации. В подавляющем большинстве случаев сбор данных о предполагаемом партнере осуществляется напрямую, в процессе непосредственного контакта с персоналом выбранной компании.

 Как показывает практика, в процессе поиска партнера по бенчмаркингу не обойтись без решения такого щекотливого вопроса, как проведение инженерного анализа продукции компании-партнера. Результаты такого анализа чрезвычайно полезны для процесса бенчмаркинга, поскольку облегчают не только проведение сопоставительного анализа продукции, но и позволяют получить объективную информацию о производственном процессе.

На пятом этапе бенчмаркинга проводится анализ собранной информации. Здесь происходит сопоставление показателей компании-партнера с показателями компании-инициатора. В связи с этим возникает два вопроса:1) насколько велика разница между сравниваемыми компаниями? 2) насколько технологии компании-партнера применимы в вашей компании?

Если данные о компании-партнере, собранные в процессе бенчмаркингового исследования, могут быть сопоставлены с аналогичными данными по компании-инициатору, то ценность полученных результатов огромна. Даже если по большинству показателей компания-инициатор превосходит партнера, всегда найдется то, что следует перенять или чему следует поучиться. Тем не менее, в качестве партнера по бенчмаркингу логичнее выбирать компанию, превосходящую вашу в той или иной сфере деятельности.

 Последний этап бенчмаркинга - это адаптация. После анализа полученных данных, необходимо найти ответы на следующие вопросы: Что необходимо предпринять, чтобы компания смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам бенчмаркингового партнера? Как далеко компания готова идти в принятии и внедрении новых технологий, подходов, методов? Что или кого необходимо задействовать, сколько это будет стоить, сколько времени займет?

Адаптация результатов бенчмаркинга может быть самым трудным процессом. Не существует двух одинаковых организаций, то, что работает у партнера, возможно, не будет работать в компании – инициаторе или с теми же результатами. Поэтому необходимо выбрать стратегии, которые обеспечат обратную связь с потребителями, чтобы удостовериться, что рекомендованные меры эффективны.

Ключевой стратегией внедрения является выбор таких решений по полученным в результате бенчмаркинга данным, которые также содержат элемент непрерывного совершенствования.

В окружающую среду организации входят технология и конкуренты. Недостаточно непрерывно совершенствоваться, если конкуренты совершенствуются более быстрыми темпами, поэтому итоговым шагом в любой деятельности по бенчмаркингу является завершение цикла Деминга, то есть спланировать следующий проект бенчмаркинга.

В качестве примера практического применения бенчмаркинга как эффективного инструмента управления качеством были рассмотрены организации «GPT Payphone Systems» и ОАО «Северсталь». В данных компаниях были применялись разные виды бенчмаркинга, но и в той, и в другой организации они доказали свою эффективность.

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что бенчмаркинг сегодня – это неотъемлемый элемент управления компанией. Особое значение он имеет в управлении качеством, позволяя постоянно контролировать уровень качества, отслеживать новейшие тенденции в производстве товаров и оказании услуг. Более того, данный инструмент дает компаниям, его использующим, возможность непосредственно изучить, посмотреть новинки, лучший опыт других компаний, так как предусматривает сотрудничество между компанией-инициатором и компанией-партнером по бенчмаркингу.

 К сожалению, более широкому применению бенчмаркинга в России, несмотря на все его преимущества для организаций, мешает излишняя закрытость организаций вследствие недобросовестного использования конфиденциальной информации. В российском бизнесе должна сформироваться определенная культура, предполагающая открытость, этичность, честность для наиболее эффективного использования данного инструмента управления качеством.

Список использованной литературы:

1. Воронов Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке // ЭКО. – 2005. - № 4. – С. 87-92

2. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №1. – С. 20 - 23

3. Градобоев В. Б. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования // Человек и труд. - 2006. - № 12. – С. 33-38

4. Данилов А, Михайлова С, Данилова Т. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. - №1. – 2005. – С.67 – 71

5. Клейменова Г. В., Сипливая З. Г. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом // Финансы и кредит. – 2006. - №33 – С. 15 -19

6. Кручинин А.Н. Стать опорой экономики России // Стандарты и качество. – 2005. – № 8. – С. 104 – 107

7. Кручинин С. А. Понятие и методология проведения бенчмаркинга на предприятиях // Современная торговля. – 2005. - №2. – С. 24 – 29

8. Кузьмин А. М. Бенчмаркинг // Методы менеджмента качества. – 2007. - №2. – С. 67-71

9. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – 215с.

10.Михайлова М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. – 2003. - № 5. – С. 23-28

11. Ногин Б. Бенчмаркинг – «компас» стратегического развития предприятия // Стандарты и качество. – 2005. - № 8. – С.104 - 106

12. Пономарева Т.А. Использование технологий бенчмаркинга для повышения качества услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – С. 27 – 32

13. Саяхова А. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия // Стандарты и качество. – 2005. - № 9. – С. 20 – 23.

14. Соловьева Ю.Н., Багиев Г.Л. Методология организации бенчмаркинга в стратегических альянсах // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2006. - №3. – С. 32 – 36

 15. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 4. – С. 11 – 14

16. Титова В. А., Макаренко О.В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия // Инновации. – 2006. - №7. – С.102 – 106

17. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005 - №4. – С. 35 – 37

18. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

19. Шпер В. Л. Бенчмаркинг // Методы менеджмента качества – 2006. - № 6. – С. 44-48

1. Уваров В. В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4. – С. 36 [↑](#footnote-ref-1)
2. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 4. – С. 12 [↑](#footnote-ref-2)
3. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №1. – С. 20 [↑](#footnote-ref-3)
4. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – С.6 [↑](#footnote-ref-4)
5. Данилов А, Михайлова С, Данилова Т. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. - 2005. –№1. – С.67 [↑](#footnote-ref-5)
6. Титова В. А., Макаренко О.В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия // Инновации. – 2006. - №7. – С.104 [↑](#footnote-ref-6)
7. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – С.110 [↑](#footnote-ref-7)
8. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – С. 32 [↑](#footnote-ref-8)
9. Титова В. А., Макаренко О.В. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия // Инновации. – 2006. - №7. – С.106 [↑](#footnote-ref-9)
10. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002. – С.52 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кручинин А.Н. Стать опорой экономики России // Стандарты и качество. – 2005. – № 8. – С. 104 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ногин Б. Бенчмаркинг – «компас» стратегического развития предприятия // Стандарты и качество. – 2005. - № 8. – С.106 [↑](#footnote-ref-12)