# Введение

Качество является задачей номер один в условиях рыночной экономики, где произошли подлинные революции в этой области. Именно с помощью современных методов менеджмента качества передовые зарубежные фирмы добились лидирующих позиций на различных рынках.

Российские предприятия пока еще имеют отставания в области применения современных методов менеджмента качества. Между тем повышение качества несет поистине колоссальные возможности.

В тоже время произвести качественный продукт, повысить качество, завоевать рынок, превзойти конкурентов, создать лучший продукт и получить большую прибыль хотят все. Можно решать подобные задачи самостоятельно, но есть и другой путь – воспользоваться опытом успешных компаний. Для этого существует бенчмаркинг – технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark, «начало отсчета», «зарубка») – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении качеством, управлении персоналом, и т. д.

Цель курсовой работы: исследовать процесс внедрения концепции бенчмаркинга на предприятии.

Задачи курсовой работы: определить понятие бенчмаркинга, определить его принципы и этапы планирования бенчмаркингового процесса, рассказать о практическом применении концепции бенчмаркинга на предприятиях России; рассказать о деятельности предприятия ООО «РФК», проанализировать его систему контроля качества продукции, определить мероприятия и направления по улучшению его деятельности.

# 1. Внедрение бенчмаркинга на предприятии

# 1.1 Бенчмаркинг. История возникновения бенчмаркинга

В 90-х годах о бенчмаркинге (Benchmarking) заговорили повсеместно. Новое направление, появившееся на стыке менеджмента и маркетинга, внесло смятение в умы, как теоретиков, так и практиков бизнеса. Так что же представляет собой бенчмаркинг? Является ли он последней «причудой» менеджмента или современной модой? Отличается ли он от традиционно используемых технологий? Если отличается, то чем? [17]

Сегодня с определенной степенью точности можно утверждать лишь то, что существует огромное количество трактовок данного понятия. Одни считают бенчмаркинг продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой по улучшению качества, большинство же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики[[1]](#footnote-1). В действительности, правда лежит посередине. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции, впервые появившихся в Японии. В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента, или какой-либо его части, с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения конкурентоспособности последнего.

Временем рождения бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов. Именно в этот период японские специалисты посещали наиболее известные компании, в основном США и Западной Европы, с целью поглощения идей, которые незамедлительно реализовывались в японских компаниях. Вскоре использование лучших мировых технологий и ноу-хау как в 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 произвести более конкурентоспособные модификации, предложив их рынку по более низкой цене. 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 развития национальной промышленности, очевиден и не подлежит сомнению.

На западе бенчмаркинг, в современной его трактовке, впервые был использован корпорацией Xerox в 1979 году в целях преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации. У корпорации не было выбора.

Конкуренты предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Решение проблемы было найдено немедленно: для определения причин создавшейся ситуации провели сравнительный анализ товаров конкурентов, выявили и оценили их технические характеристики и на этой основе разработали уникальное рыночное предложение.

Воодушевленные полученными результатами, сотрудники корпорации детально изучили опыт японской компании Fuji, адаптация и использование которого привели к успеху и процветанию корпорации Xerox. После чего концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии корпорации Xerox. В настоящее время Xerox по праву является признанным лидером в области использования технологий бенчмаркинга. Сегодня в США владение и эффективное использование технологий бенчмаркинга – неотъемлемое условие рыночного успеха компании [17].

Джексон Грейсон-младший, глава International Benchmarking Clearinghouse, так определил причины сегодняшней популярности бенчмаркетинга:

*1. Глобальная конкуренция*

Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

*2. Вознаграждение за качество*

В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм – лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

*3. Необходимость повсеместной 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 [15].

Без сомнения, основной причиной интереса к бенчмаркингу является естественное развитие Total Quality Management (TQM). Использование TQM помогает компаниям понять, что они «делают плохо и как можно сделать это лучше». Компании, исповедующие концепцию TQM, ставят перед собой цель непрерывного совершенствования, считая, что единственный путь, который может привести компанию к успеху, – постоянное отслеживание и непременное использование достижений, как основных конкурентов, так и мировой практики бизнеса.

Так что же все-таки такое бенчмаркинг? Бенчмаркинг – это не только передовая технология конкурентного анализа. **Бенчмаркинг**, во-первых, концепция, предполагающая естественное развитие у компаний стремления к непрерывному совершенствованию, и, во-вторых, сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск новых идей, их адаптация и последующее использование на практике. Необходимо понять, что сравнительный анализ конкурентных преимуществ и осознание необходимости изменений – не заключительный этап процесса бенчмаркинга. Это лишь первый шаг, на котором необходимо дать ответы на вопросы: «Как?» и «Почему?». Важнейшим компонентом концепции бенчмаркинга являются внутрифирменные технологии ведения бизнеса, на основе которых и определяются критерии и степени сравнения.

Менеджмент компаний, применяющих концепцию бенчмаркинга, должен предусматривать постоянное слежение за тем, чтобы проводимая политика была понята и поддержана всеми сотрудниками компании. Ответственность за успешную реализацию концепции должна быть распределена между всем персоналом компании, выполняющим работу, оказывающую влияние на уровень качества выпускаемых товаров. В частности, за качество выпускаемой компанией продукции персональную ответственность должен нести представитель высшего звена управления [17].

Важно понять, что бенчмаркинг – это деятельность не одного человека, а целой команды, деятельность, которую необходимо стратегически встраивать в бизнес-план компании.

#

# 1.2 Основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта принципы бенчмаркинга

Выделяют пять основных принципов концепции бенчмаркинга.

**Принцип 1: *Концентрация на качестве***

Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В этой связи чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала компании. Персонал компании ответственен за качество производимых и оказываемых в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя продукции и услуг. Соответственно, и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление. Для понимания и, что самое главное, принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры компании, направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака, к подходу, предотвращающему его появление. Нередки и соответствующие организационные изменения. В последние годы все чаще особое значение придается распознаванию так называемых «внутренних покупателей» и выявлению их потребностей. Не ослабевает внимание, уделяемое взаимоотношениям между поставщиком и потребителем. Вне всякого сомнения, решение вышеозначенных проблем требует заинтересованного участия всех сотрудников компании, что не может не найти отражения в корпоративной культуре.

**Принцип 2: *Важность бизнес-процессов***

Второй основной принцип бенчмаркинга – важность бизнес-процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания есть ничто иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем любой основной бизнес-процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а, следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений компании, основная задача которых – обслуживание бизнес-процессов, протекающих в ней. Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а, с другой, по утверждению практиков, сделать практически невозможно. Следовательно, конечный потребитель продукции или услуг, степень удовлетворения которого и является конечным результатом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на качество и удовлетворительную завершенность каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями организации, вовлеченными в них.

Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля, и, что самое важное, выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную, а другого быть не может и не должно, реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т.е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а, соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.

**Принцип 3: *Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности***

Классическая модель TQM базируется на: необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого.

Программа реализации системы TQM, прежде всего, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, она должна быть задолго до начала ее реализации спланирована; опробована; подкорректирована, если это необходимо, и повторно отработана. Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM). Безусловно, данная концепция оценки не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется, во-первых, на процессах улучшения (усовершенствования) и, во-вторых, на сегодняшних проблемах организации. По сути, принятием решения о необходимости разработки и реализации программы внедрения системы TQM руководство организации, в некотором смысле, признает неэффективность управления ею в прошлом.

Тогда, с одной стороны, зачем сопоставлять результаты внедрения TQM с тем, что было до внедрения системы? И, с другой, кто из персонала организации возьмет на себя смелость объективно оценить: что нуждается в улучшении и насколько? Сделать это чрезвычайно сложно.

Поэтому не вызывает сомнения тот факт, что методика оценки результатов внедрения концепции TQM, в основе которой лежит, во-первых, прошлое состояние основных систем организации и, во-вторых, субъективная величина степени выполнения поставленных целей и задач, по меньшей мере, некорректна.

Вне всякого сомнения, руководство организации должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду, что конкуренты не заимствуют основные идеи, что подход к управлению организацией верен, но при этом, несмотря на соблюдение всех перечисленных условий, у конкурентов все же есть преимущество, а значит есть чему учиться и что перенимать.

**Принцип 4: *Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга***

Как только персонал организации поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, и осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

**Принцип 5: *Бенчмаркинг - основа выживания***

Пятый и последний принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Xerox в области внедрения бенчмаркинга. Тем не менее, для того чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента, как это было в случае с Xerox.

**Предпосылки успешной реализации концепции бенчмаркинга**

В качестве основных необходимо выделить две наиболее важные предпосылки успешной реализации концепции бенчмаркинга: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений.

Одобрение руководства необходимо для того, чтобы процесс внедрения концепции бенчмаркинга прошел успешно. Время, затрачиваемое на внедрение концепции бенчмаркинга, во многом зависит от специфики компании. Практика показывает, что в среднем требуется от 2 до 18 месяцев на проведение первоначальных исследований, уровень затрат на которые всегда крайне высок. Только после этого осуществляется переход к процессу внедрения улучшений. Необходимо понимать, что бенчмаркинг не приносит быстрого результата, поэтому руководству организации нужно запастись терпением и лично осуществлять тщательное управление процессом изменений, в противном случае, концепция бенчмаркинга обернется очередным разочарованием.

Руководство организации несет ответственность, во-первых, за создание корпоративной культуры, способствующей процессу внедрения улучшений, и, во-вторых, за немедленное подавление всякого, сколь угодно малого, сопротивления внутриорганизационным изменениям. Персонал организации с самого начала должен быть вовлечен в процесс внедрения концепции бенчмаркинга. Безусловно, не каждый может и должен входить в состав исследовательской группы. В данном случае важна как можно более полная информированность сотрудников компании о сути концепции бенчмаркинга и о происходящих процессах, поскольку каждому из них на своем месте и предстоит внедрять изменения.

Результат внедрения бенчмаркинга во многом зависит от тщательности подготовки к процессу реализации технологии бенчмаркинга. Для получения максимальных результатов процесс должен быть четко спланирован, направлен, отслежен и проработан. Попытки сделать слишком много за слишком короткий срок, как правило, влекут за собой информационную перегрузку персонала и путаницу в приоритетах. Для ознакомления сотрудников организации с технологией бенчмаркинга достаточно двух или трех областей (направлений) исследования. Впоследствии, поддержка и активное участие в процессе бенчмаркинга высшего руководства организации послужат ускорителями дальнейшей деятельности в данном направлении.

**Планирование бенчмаркингового проекта**

Практика свидетельствует: множество бенчмаркинговых программ «провалилось» по причине недостаточно тщательного и, что самое главное, не системного подхода к планированию и контролю. В целях эффективной реализации 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. Тем не менее, какова бы ни была мотивация, в любом случае необходим четкий план будущего проекта, содержащий подробное описание всех этапов, среди которых непременно должны присутствовать следующие:

* этап выбора предмета бенчмаркирования;
* этап проведения внутреннего исследования;
* этап выбора организации, необходимой для сравнения, т.е. организации-партнера;
* этап сбора внешней информации;
* этап анализа и выявления потенциала улучшений;
* этап внедрения улучшений.

Профессионально разработанный план предполагает детальную проработку необходимого обоснования, обязательным атрибутом которого является наличие графического материала – графиков и диаграмм, облегчающих процесс восприятия материала.

Кратко остановимся на основных, наиболее значимых с позиции процесса планирования бенчмаркингового проекта, этапах плана.

**Выбор предмета бенчмаркирования**

Бенчмаркинг – это централизованно спланированные исследования, потребность в которых возникла в результате осознания персоналом компании необходимости улучшений в критических областях бизнеса. Началом процесса улучшений можно считать момент постановки следующих вопросов:

* Куда мы хотим прийти?
* Где мы сейчас?
* Что нам необходимо делать, чтобы добраться до цели?

Любая деятельность компании, поддающаяся измерению, 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. Как правило, у организаций есть список целей, на базе которых и происходит фокусировка на первоочередных улучшениях. Удовлетворенность покупателя вместе с необходимостью снижения производственных издержек посредством перехода к низкозатратным производственным операциям обычно находятся во главе списка. Как показывает практика, решения в этих областях чаще всего и составляют предмет будущего бенчмаркингового исследования. Однако подобные формулировки предмета исследования, будучи слишком глобальными, не могут быть точно оценены и измерены, что является причиной необходимости более детального структурирования последних. Чем точнее будет определено то, что необходимо измерить, тем полезнее будет информация о компании-партнере, собранная для сравнительного анализа, 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. Для эффективной работы в означенных сферах необходимо не только иметь исчерпывающую информацию об уровне издержек по каждому процессу, но и причины их возникновения. Именно поэтому применение каких бы то ни было универсальных моделей на практике не дает желаемого результата. Необходим тщательный анализ реально протекающих процессов. Только он позволяет получить обоснованные ответы на ключевые вопросы, ради которых и реализуются бенчмаркинговые проекты. Во-первых, почему компания-партнер достигла значительных результатов в той или иной области, и, во-вторых, какие действия привели ее к этому результату.

Необходимо помнить, что при выборе предмета бенчмаркирования ударение делается на первом вопросе: «Куда мы хотим прийти?», поскольку именно здесь возникает большинство ошибок. Когда проанализированы и измерены все процессы, ответить на вопрос: «Где мы сейчас?» не составляет труда. Сразу после этого становится ясно, в каких областях необходимо проводить бенчмаркинг. Не менее важно сознавать, что предмет бенчмаркинга определяется не только теми областями, которые кажутся компании жизненно важными, но и текущими требованиями рынка.

**Выбор организации для сравнения**

Выделяют четыре вида бенчмаркинга, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки.

***Внутренний бенчмаркинг***

Внутренний бенчмаркинг предполагает проведение сравнений между различными подразделениями организации. В последние годы данный тип бенчмаркинга по причине простоты, во-первых, его организации и проведения и, во-вторых, сбора информации, необходимой для тщательного и детального сравнения, получил наибольшее распространение. Тем не менее, как показывает практика, внутренний бенчмаркинг в большинстве случаев не является оптимальным.

***Бенчмаркинг с конкурентом***

Технология проведения данного типа бенчмаркинга намного сложнее. Основная проблема – конфиденциальность необходимой информации. Как правило, та информация, которая может быть получена и использована, не дает полного представления о протекающих процессах. В последние годы ситуация несколько изменилась и компании охотнее обмениваются информацией подобного рода, безусловно, в интересах повышения общего уровня производства.

***Функциональный бенчмаркинг***

Функциональный бенчмаркинг предполагает проведение сравнения с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована компания. К примеру, хранение, транспортировка, обслуживание и пр. Данный тип бенчмаркинга имеет целый ряд преимуществ: функциональных лидеров легко определить, не возникает проблем с конфиденциальностью, существует неограниченная возможность обнаружения уникальных, нестандартных подходов или технологий, которые могут оказаться открытием для компании. Единственной проблемой, связанной со спецификой функционального бенчмаркинга, является сложность, а иногда и просто невозможность адаптации результатов исследования к особенностям компании, инициировавшей проведение функционального бенчмаркинга.

***Общий бенчмаркинг***

Общий бенчмаркинг – наиболее сложный и трудно реализуемый вид, позволяющий сравнивать бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся к разным отраслям промышленности. Возможности для внутриорганизационного улучшения, предоставляемые данным типом бенчмаркинга, являются наиболее оптимальными.

Выбор вида бенчмаркинга и компании-партнера определяется множеством факторов. Например, лидер рынка должен проводить сравнительный анализ только лучших представителей того или иного рынка или бизнеса, в то время как небольшая компания может выбрать любую более или менее успешную организацию. Не подлежит сравнению и уровень затрат на проведение бенчмаркингового исследования, необходимый в первом и во втором случаях. Небольшим компаниям практики советуют ограничиться анализом только национальных организаций, что позволит не только сэкономить временные и финансовые ресурсы, но и избежать возможных проблем, связанных с языковыми и культурными различиями. Именно этими причинами и объясняется возросший за последние несколько лет интерес к внутреннему бенчмаркингу. К примеру, компании Kodak и Philips проводят его, сравнивая работу своих производственных подразделений. При других типах бенчмаркинга используются более обширные и разнообразные источники информации, необходимые для распознавания компании-партнера. Идеи будущих бенчмаркинговых исследований могут быть предоставлены как сотрудниками компании, так и покупателями, поставщиками или консультантами.

И все же остается открытым вопрос: «Как узнать, является ли выбранная организация лучшим примером?» Ответ, который дают профессионалы в области бенчмаркинговых исследований, не вселяет оптимизма: «Это невозможно сделать! Этого вы никогда не узнаете!» Если бенчмаркинговые исследования, проведенные вами, указывают на то, что выбранная компания лучшая из тех, кого вы анализировали, и при этом ее деятельность в интересующей вас области организована лучше, чем в вашей компании, то смело, не теряя времени, переходите к следующему этапу. Возможно, есть более сильная компания, в этом случае вы непременно об этом узнаете, но позже. Процесс поиска партнера по бенчмаркингу может быть бесконечным. Важно вовремя приостановить исследования, по крайней мере, временно, и начать внедрять выявленные улучшения.

**Сбор внешней информации**

Несмотря на тот факт, что наиболее важная информация будет получена непосредственно при обмене с другими организациями, немало полезного материала может быть собрано из косвенных источников. Помимо уже упомянутых источников, небезинтересно проанализировать данные, полученные из ежегодных отчетов, внутренних и внешних баз данных, а также информацию, предоставленную исследовательскими компаниями, правительственными организациями, Интернетом и прочими структурами. При этом необходимо помнить, что любая вторичная информация требует тщательной проверки, в первую очередь, по причине быстрого устаревания последней.

Практики советуют предварять визиты к потенциальным партнерам тщательной аналитической работой с вторичной информацией, что несомненно значительно повысит эффективность сбора первичных данных. В тех же целях рекомендуется разослать в компании, намеченные для визитов, анкеты с просьбой их заполнения и возврата до даты намеченного визита. Список потенциальных партнеров по бенчмаркинговым исследованиям составляется на основе данных, полученных по результатам многократных обсуждений и дискуссий, проводимых среди сотрудников компании.

В последние годы все чаще компании, не являющиеся прямыми конкурентами, идут на предоставление информации, интересующей партнера, при условии сохранения ее конфиденциальности. Успех в деле получения необходимой внешней информации во многом зависит от умения убеждать потенциальных партнеров по бенчмаркингу в обоюдной полезности и выгоде информационного обмена. При этом большую роль играют личные контакты и персональный, неформальный подход к решению задачи.

**Анализ данных и внедрение улучшений**

Данные, полученные по результатам бенчмаркинговых исследований, 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 из первой категории должен быть сопоставлен с аналогичным показателем деятельности вашей компании. Сравнение должно проводиться по одним и тем же показателям и в тех же областях. Аналогично должно проводиться сопоставление по второй категории, не забывая, что метод или технология, успешно зарекомендовавшие себя в одной отрасли, могут привести к диаметрально противоположным результатам при их использовании в другой. В этой связи возникает два вопроса:

* Насколько велика разница между сравниваемыми компаниями?
* Насколько технологии организации-партнера применимы в вашей компании?

В случае, если данные о компании-партнере, собранные в процессе бенчмаркингового исследования, могут быть сопоставлены с аналогичными данными по вашей компании – ценность полученных результатов огромна. Даже если по большинству показателей деятельности ваша компания 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 (сферах) деятельности. В этом случае формулировка ответа на вопрос: «Куда мы хотим прийти?», детализированного количественными целями, основанными на знании результатов лидера и технологий их достижения, не составит труда.

Что действительно нелегко, так это найти ответы на следующие вопросы: «Что необходимо предпринять, чтобы компания смогла достичь результатов или хотя бы приблизиться к результатам бенчмаркингового партнера? Что в первую очередь необходимо сделать, чтобы уменьшить разницу между ними? Как далеко компания готова идти в принятии и внедрении новых технологий, подходов, методов …? Что или кого необходимо задействовать, сколько это будет стоить и сколько времени это займет? Каковы возможные области применения новых технологий, процессов … в вашей компании?». Эти и множество других не менее важных вопросов должны решаться группами, включающими, во-первых, тех, кто действительно является профессионалом в рассматриваемых областях деятельности компании, во-вторых, тех, кто ответственен за планирование будущего компании, и, в-третьих, тех, у кого есть полномочия вводить необходимые изменения.

Сразу после принятия решения о необходимости продолжения деятельности в области бенчмаркинга должен быть детально спланирован и проработан процесс проведения изменений и внедрения улучшений. Как правило, данный процесс сопряжен с постановкой новых целей компании, достижение которых без профессионального, централизованного руководства не всегда возможно. Прогресс в достижении новых целей должен постоянно отслеживаться, не случайно руководству компании отводится главная роль в контроле за процессом реализации разработанного плана.

Практика свидетельствует: процесс улучшений – безграничен. Бенчмаркинг – это вечный двигатель непрерывного процесса постоянного улучшения деятельности компании. Бенчмаркинг – это конец начала, а не начало конца…[[2]](#footnote-2)

Необходимо помнить: в мире нет ничего постоянного, ничто не стоит на месте. На момент начала внедрения улучшений они, как правило, уже устаревают. Важно постоянно перепроверять установленные бенчмарки и продолжать поиск более совершенных партнеров, более достойных примеров для подражания. Эти два процесса, как и все в этом мире, бесконечны.

#

# 1.3 Бенчмаркинг в России*[[3]](#footnote-3)*

В России появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока их можно пересчитать по пальцам. Зато все хорошо знают, что менеджеры среднего и высшего звена вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новые технологии в производстве. Зачастую эта категория людей «пробивает» и внедряет необходимые преобразования, если руководство готово к этому. Заинтересованные менеджеры – это хороший потенциал для развития фирмы. По признаку открытости мировой бизнес можно условно разделить на две категории:

Первая – компании, исповедующие принцип секретности в своей работе, тщательно оберегающие информацию о своей фирме.

Вторая категория – максимально открытые фирмы, полагающие, что пока их догоняют, они успеют придумать что-нибудь новенькое.

Компания General Motors, например, открыла свою базу данных поставщикам, чтобы они могли лучше планировать свое производство.

Три года назад на Комбинате им. Степана Разина установили новые резервуары для брожения пива – цилиндроконические танки. В работе этих танков больше автоматики, поэтому меньше вероятность ошибки человека, благодаря чему качество пива «Степан Разин» стало более стабильным. Решение было подсмотрено на заводе «Балтика». «Мы ездили туда, смотрели, спрашивали, – говорит Владимир Гронский, PR-директор комбината. – Потом поставили такие же у себя».

Обмен опытом – вещь, не новая для российских предприятий, но теперь его принято называть на западный манер бенчмаркингом. «Если у конкурента лучше положение на рынке, то возникает вопрос, как ему это удалось. На него и отвечает бенчмаркинг» – говорит эксперт BKG Римма Чайникова.

Андрей Младенцев, «Нижфарм»: «Нам нужно было решить вопрос с выкладкой препаратов в аптеках. Готовый опыт взять было негде. Тогда мы стали изучать практику компании «Вимм-Билль-Данн» – ее соки J7 всегда стоят в магазинах на лучших местах. Мы спрашивали в супермаркетах, как с ними работают мерчендайзеры ВБД. В итоге мы тоже стали ставить товар там, где его может увидеть больше покупателей. В аптеке это место справа от окошка кассы – обычно люди подходят к ней с этой стороны и могут все внимательно рассмотреть».

На чувашском Заводе электроники инициатором внедрения бенчмаркинга стал генеральный директор завода Станислав Ляпунов. Он узнал о бенчмаркинге из книг по менеджменту и маркетингу и решил внедрить его на своем предприятии. Первый опыт использования метода был шокирующим. Отставание по многим показателям (производительность труда, выработка на одного человека) было гигантским.

Внедрение бенчмаркинга на заводе проходило тяжело – приходилось обучать людей и просто объяснять, зачем все это нужно. Сейчас процесс уже налажен достаточно четко. Сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения компании.

На первом этапе каждый отдел собирает информацию своего профиля. В качестве источников используют открытые отчеты западных и российских компаний, отраслевую прессу, Интернет. Информацию собирают во время поездок в российские и западные компании. Стараются не пропускать ни одной профильной выставки – практически ежемесячно сотрудники завода выезжают для сбора опыта.

Вся собранная информация сводится и систематизируется в едином аналитическом отчете, который затем предоставляется совету директоров. Дальше показатели завода сравнивают со среднеотраслевыми, после чего становится ясно, по каким из них ЗЭиМ отстает или опережает своих конкурентов. Затем разрабатывается тактика улучшения показателей. Сейчас, например, на заводе работают над повышением производительности труда, используя опыт Volvo, – это предприятие менеджмент завода посещал в прошлом году.

Активно перенимая чужой опыт, ЗЭиМ при этом делится и своим. Ежегодно публикует подробные отчеты о своей деятельности, принимает у себя конкурентов. Две недели назад, например, на завод приезжала делегация с завода аудиоаппаратуры СЭЛТ из Екатеринбурга, чтобы изучить, как организовано производство на ЗЭиМе. «Держать секреты – это вчерашний день, – считает Вячеслав Ефимов, помощник генерального директора по связям с общественностью. – Так ты только стимулируешь свой застой. Если открыт – развиваешься».

Безусловно, все, что является коммерческой тайной или стратегически важным ноу-хау, компании не раскрывают. Но на каждом предприятии существует большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя, нежели держать все в тайне. «Пускай лучше оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте», – говорит эксперт BKG Александра Васильева.

Российские фармацевтические компании, объединившиеся для эффективного противостояния западным конкурентам, свободно обмениваются информацией между собой, но не допускают к ней иностранцев. «Я звоню директору другой компании и спрашиваю, почему у меня в прошлом году рост 28% , а у него – 5% , а он мне отвечает, что просто решил отдохнуть», – смеется Андрей Младенцев, президент «Нижфарма», большой поклонник бенчмаркинга.

Однако не все руководители считают, что открытость оправданна. Сотрудники ИКФ «Альт», проводившие программу бенчмаркинга для компании «Объединенные машиностроительные заводы», столкнулись с большими трудностями при сборе информации. Многие компании отказывались встречаться с делегациями с ОМЗ. «Отказ компании мотивировали тем, что не хотят разглашать информацию о себе», – говорит Артем Белов, ведущий консультант «Альта». Большинство российских компаний на всякий случай закрывают всю информацию, хотя бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации и к промышленному шпионажу не имеет никакого отношения.

Среди тех, кто согласился поделиться опытом с ОМЗ, был чешский автопроизводитель Skoda. Сокращение персонала, концентрация усилий на профильной продукции, оптимизация управления персоналом – все эти актуальные для ОМЗ вопросы были уже решены на Skoda. «До всех этих решений можно дойти самостоятельно, но быстрее, конечно, посмотреть, как с аналогичными проблемами боролись другие компании», – объясняет Белов.

В России международные компании, как правило, тоже применяют отработанные на других странах стратегии. Но бывает и наоборот – технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, компания Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 году первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого, по словам директора по маркетингу Xerox Светланы Горевой, обороты офиса выросли вдвое. Теперь в Москву перенимать новый опыт управления продажами приезжают представители отделений Xerox из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Идеальный вариант для бенчмаркинга – получение данных из первых рук, но в России с этим проблемы. Николай Геллер: «Компании не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли. Меня интересует, например, опыт компаний ЮКОС и „Вимм-Билль-Данн“ в управлении персоналом и многих других областях, и я готов к ним обратиться. Но маловероятно, что они согласятся». Сергей Федотов, менеджер по маркетингу компании DuPont: «С такими просьбами к нам еще никто с улицы не обращался. Решение об этом будет приниматься не в российском офисе, и вероятность того, что мы поможем, небольшая».

# 2. Общая характеристика предприятия ООО «РФК «Филатовские социальные аптеки»

# 2.1 Создание предприятия

«Филатовские социальные аптеки» – предприятие достаточно молодое. Оно преобразовано из структуры под названием «Региональная фармацевтическая компания» («РФК») в 1998 г. в помощь бюджетным и хозрасчетным аптекам Сыктывкара и выполняло тендерные заявки на поставку медикаментов. Благодаря качеству и быстроте исполнения заказов объемы постоянно росли, фирма развивалась и в определенный момент параллельно с поставками медикаментов по заявкам начала налаживать собственную мелкооптовую торговлю.

С каждым днем оборот увеличивался, появилась необходимость в расширении штата и определении имени предприятия, которое должны были запомнить как конкуренты, так и клиенты фирмы. В мае 2000 г. предприятие получило свое нынешнее название – ООО «РФК»

ООО «РФК» свою деятельность осуществляет с 03 мая 2000 года на основе Устава, зарегистрированного в Администрации МО «Город Сыктывкар». Предприятие включено в Государственный реестр и признано в установленном порядке юридическим лицом.

Целью создания предприятия является обеспечение населения республики и лечебно-профилактических учреждений качественными лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения в полном ассортименте, разрешенном к применению в Российской Федерации, с наименьшими материальными и временными затратами на приобретение указанных товаров.

Поэтому главными задачами компании являются:

* доступность лекарственной помощи;
* своевременность обеспечения населения и лиц, не вошедших в систему лекарственного страхования, лекарственными препаратами и изделиями медицинского назначения;
* наличие необходимого аптечного ассортимента;
* качество отпускаемых лекарственных средств;
* высокая культура и профессионализм при обслуживании населения;
* эстетизация аптечной сети;
* фармацевтическая информация и санитарно-просветительная работа;
* прогрессивные формы и методы обслуживания;
* платные услуги;
* совместная работа с врачами и посетителями аптек по вопросам рационального и эффективного применения лекарственных средств;
* обучение пациентов и персонала компании;
* реализация социальных и экономических интересов трудового коллектива.

26 июня 2000 года предприятием ООО «РФК» были получены лицензии:

* на осуществление фармацевтической деятельности: розничную реализацию лекарственных средств и изделий медицинского назначения;
* на осуществление фармацевтической деятельности: оптовую торговлю лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения;
* на медицинскую деятельность: амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь взрослому населению.

В апреле 2003 года компания прошла аккредитацию, которая заключалась в определении соответствия условий и места осуществления деятельности установленным требованиям и получила федеральную лицензию на оптовую торговлю лекарственными средствами без права работы с сильнодействующими и ядовитыми веществами из списков ПККН (см. Приложение 1). Лицензия была выдана лицензионной комиссией по лицензированию и аккредитации медицинской и фармацевтической деятельности Министерства здравоохранения РФ.

А в июне 2003 года получила лицензию на фармацевтическую: розничную деятельность (см. Приложение 2).

Лицензирование фармацевтической деятельности является способом контроля государства за соответствием деятельности предприятия и базируется на большом количестве нормативно-правовых документов, это, прежде всего:

1. Основные федеральные законы в сфере лицензирования оборота лекарственных средств:

* № 3-ФЗ от 08.01.1998. «О наркотических средствах и психотропных веществах»;
* № 86-ФЗ от 22.06.1998. «О лекарственных средствах»;
* № 128-ФЗ от 08.08.2001. «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в редакции федеральных законов от 13.03.2002. № 28-ФЗ, от 21.03.2002. № 31-ФЗ);
* № 15-ФЗ от 10.01.2003. «О внесении изменений и дополнений» в некоторые законодательные акты РФ в связи с принятием ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

2. Постановления Правительства РФ:

* № 135 от 11.02.2002. «О лицензировании отдельных видов деятельности»;
* № 489 от 01.07.2002. «Об утверждении Положения о лицензировании фармацевтической деятельности»;
* № 454 от 21.06.2002. «О лицензировании деятельности, связанной с оборотом наркотических средств и психотропных веществ».

3. Другие постановления, регламентирующие порядок допуска к работе с наркотическими средствами (№892 от 06.08.1998.), требования о порядке обеспечения населения лекарственными средствами (№890 от 30.07.1994.), предоставлении определенных сведений по обороту наркотических средств (№577 от 28.07.200.), об утверждении соответствующих перечней (№ 681 от 30.06.1998., №221 от 22.03.2001.);

4. Приказы Минздрава России, регламентирующие:

* правила выписывания лекарственных средств, в том числе наркотических и психотропных, отпуска, реализации, учета, хранения указанных средств, использование их в медицинских целях (№330 от 12.11.1997., №328 от 23.08.1999., №377 от 13.11.1996., №318 от 05.11.1997., №80 от 15.03.2002., №80 от 04.03.2003., №206 от 16.05.2003.);
* правила изготовления лекарственных средств (№214 от 16.07.1997., №308 от 21.10.1997., №376 от 13.11.1996., №284 от 20.07.2001.);
* соблюдение санитарного режима (№309 от 21.10.1997.);
* соблюдение требований по технической укрепленности объектов и помещений хранения наркотических средств (№330 от 12.11.1997.);
* утверждение различных перечней лекарственных средств (№287 от 19.07.1999.);
* предоставление статистической отчетности (№139 от 27.04.2001.);
* правила уничтожения наркотических средств (№127 от 28.03.2003.);
* другие правила и инструкции.

Для государственного контроля за соблюдением лицензиатами единых лицензионных требований и условий Минздрав России разрабатывает отраслевые стандарты по различным вопросам обращения лекарственных средств. Приказы Минздрава России:

* № 80 от 15.03.2002. «Об утверждении Отраслевого стандарта «Правила оптовой торговли лекарственными средствами. Основные положения»;
* № 321 от 21.10.2002. «О введении в действие Отраслевого стандарта «Порядок организации работы по формированию перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств»;
* № 80 от 04.03.2003. «Об утверждении Отраслевого стандарта «Правила отпуска (реализации) лекарственных средств в аптечных организациях. Основные положения».

Лицензирующим органом на федеральном уровне является Министерство Здравоохранения Российской Федерации, на уровне субъекта – Министерство Здравоохранения Республики Коми, которое представлено лицензионным отделом Минздрава РК.

Кроме того, ООО «РФК» принимает участие конкурсах на право заключения контрактов по оказанию услуг для республиканских нужд, оказывает спонсорскую помощь

Стоит заметить, что «ФСА» социально направлена не в смысле бесплатной раздачи медикаментов (хотя это и практикуется на предприятии в виде помощи малоимущим) и не в наценке (в среднем она составляет 35,5%), а в предоставлении ряда услуг за счет предприятия. К числу подобных услуг относятся измерение давления по желанию покупателя в каждой аптеке, предоставление бесплатной таблетки (анальгин, нитроглицерин, валидол) в случае неотложной помощи, льготы и скидки социально незащищенным слоям населения (инвалиды, студенты и многодетные семьи, участники боевых действий) на весь ассортимент медикаментов и изделий медицинского назначения аптечной сети. В аптеках организована служба проката изделий медназначения, ведутся бесплатные консультационные приемы врачей разных специализаций.

Чтобы обеспечить особое внимание постоянным клиентам, в 2002 г. в «Филатовских социальных аптеках» ввели пластиковые дисконтные карты, предоставляющие владельцу скидку в 5% на весь ассортимент продукции. Сведения о владельцах дисконтных карт и их покупках обрабатываются компьютерной программой, позволяющей выявить победителей по итогам месяца в номинациях «Самая крупная сумма» и «Самый активный покупатель» и вручить им ценный приз. Компьютерная база данных позволяет поздравить постоянных покупателей с праздником, а в случае анкетирования по какому-либо интересующему вопросу – обратиться, прежде всего, к ним.

#

# 2.2 Оптовая деятельность

В структуру компании (см. Приложение 3) ООО «РФК» входит аптечный склад, площадь которого последние два года была увеличена и приведена в соответствие с ОСТом 91500.05.0005-2002г. Установлено новое оборудование, в том числе холодильное; в распоряжении четыре автомобиля. Имеются все условия для хранения лекарственных средств и изделий медицинского назначения, реализуемых через аптечные учреждения. Как уже было отмечено, аптечный склад компании прошел аккредитацию в Министерстве здравоохранения РФ, результатом которой было получение федеральной лицензии на фармацевтическую деятельность: оптовая торговля лекарственными средствами.

В своей деятельности аптечный склад руководствуется следующей нормативно-технической документацией:

* ОСТ 91500.05.0005-2002 «Правила оптовой торговли лекарственными средствами. Основные положения» (утвержден приказом МЗ РФ от 15.03.2002г №80);
* «Инструкция о порядке приемки продукции по количеству» (П-6) от 15.06.1995.
* «Инструкция о порядке приемки продукции по качеству» (П-7) от 25.04.1996.

Организация хранения лекарственных средств, изделий медицинского назначения и иммунобиологических медицинских препаратов осуществляется в соответствии с приказами МЗ РФ:

* №377 от 13.11.1996. и №318 от 05.11.1997. «Об утверждении инструкции о порядке хранения и обращения в фармацевтических (аптечных) организациях с лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения, обладающими огнеопасными и взрывоопасными свойствами»;
* ФЗ №52 от 30.03.1999. «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;

Сан ПиН 3.3.2.1248-03. «РФК», получив лицензию в 1998 году на оптовую деятельность и начав активную оптовую деятельность, одновременно расширяло свой ассортимент лекарственных средств. Политикой компании стал изначально отказ от кредитования поставок продукции, что существенно снижало себестоимость препаратов. Стремясь снизить цены, чтобы сделать их как можно более доступными, компания ведет кропотливую работу с поставщиками, выбираются самые выгодные схемы работы. Этим занимается в компании отдел маркетинга, который на этапе закупки товара должен ответить на важные вопросы:

* 1. Что купить: в чем сегодня особенно нуждается конечный потребитель?
	2. По какой цене купить: у какого поставщика сегодня наилучшие условия?
	3. Когда и сколько купить: оптимизация запасов?

В ходе создания товарного запаса учитывается сезонность спроса, популярность лекарственных средств, активность рекламных компаний производителей, ассортимент, цена лекарственных средств, условия доставки заказа.

Для минимизации рисков, связанных с закупкой фальсификатов, компания в последнее время работает только с надежными проверенными поставщиками-производителями, а также фирмами, входящими по рейтингу продаж импорта в России в первую пятерку национальных дистрибьюторов. Именно поэтому их число в последний год сократилось, что видно из графика, представленного.

Ассортимент формируется по ежедневной дефектуре в соответствие с требованиями и запросами потребителей. В планах компьютеризировать этот процесс.

Управление ассортиментом – это направление деятельности, требующее от специалистов не только высокого профессионализма, интуиции, но и постоянной аналитической работы, которые в сочетании позволяют повысить эффективность аптечной организации.

По состоянию на 01.06.2003г количество лекарственных средств, зарегистрированных и разрешенных к применению в Российской Федерации составляет более 17 тысяч наименований, по компании ООО «РФК» данные представлены в таблице 2.

Таблица 2. Динамика ассортимента за 2002-2003гг

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование групп продукции | Количество наименований |
| 2002г | 2003г |
| Группа лекарственных средств | 10770 | 9896 |
| Парафармацевтика | 350 | 1660 |
| Изделия медицинского назначения | 250 | 532 |
| Другие | 170 | 482 |
| Итого: | 11540 | 12370 |
| Из них закуплено новых препаратов | 220 | 126 |

Исходя из данных таблицы 2 видно, что за период 2002-2003 гг. ООО «РФК» расширило ассортимент предоставляемых товаров на 830 наименований.

В работе современной фармацевтической организации большое значение имеет рациональный подбор ассортимента лекарственных средств и других товаров в соответствие с требованиями и запросами потребителей. Социальная значимость ассортимента предполагает наличие у предприятия товаров, которые могут приобрести люди различного социального положения и уровня доходов, а набор лекарственных средств должен быть оптимальным для оказания помощи при любых нозологических формах заболеваний и соответствовать, как минимум, требованиям эффективности, безопасности и доступности по цене.

Кроме того, отдел маркетинга компании постоянно проводит мониторинг цен на лекарственные средства и изделия медицинского назначения на фармацевтическом рынке города.

С целью исследования розничных цен фармацевтических фирм г. Сыктывкара и определения конкурентной позиции ООО «РФК» в области ценообразования был проведен анализ ценовой конкурентоспособности ООО «РФК»[[4]](#footnote-4). Этот анализ проводился на основе собранных данных о ценах в аптеках города и не учитывает никакие другие факторы, кроме ценовых.

1. Минимальные цены в отрасли устанавливаются:
* «РФК» (6 позиций, 27,3%);
* «Дакор» и «Оранжевая» (по 4 позиции, по 18,2%);
* «Медфарм» (3 позиции, 13,6%);
* РБСА №1 и «Комимедсервис» (по 2 позиции, по 9,1%);
* №89 (1 позиция, 4,6%);
* МУП №1 и «Фарммир» минимальных уровней не имеют.

Итого 22 позиции (20 наименований, по двум из них минимальному уровню соответствуют цены двух фирм).

1. Максимальные цены.

Цены ООО «РФК» ниже максимальных по всем позициям. Все максимальные цены установлены фирмами- конкурентами.

1. Позиция конкурентов по отношению к средним ценам.

Цены конкурентов ниже средних цен по выборке:

* «Медфарм» - по 16 позициям из 17 зафиксированных (94%);
* «Комимедсервис» - по 14 позициям из 17 (82%);
* «Дакор» - по 13 позициям из 17 (76%);
* «Оранжевая» - по 12 позициям из 18 (67%);
* «Фарммир» - по 9 из 19 (47%);
* РБСА №1 – по 7 из 17 (41%);
* МУП №1 – по7 из 20 (35%);
* №89 – по 3 из 14 (21%).
1. Розничные цены ООО «РФК» по отношению к средним ценам аптечных учреждений г. Сыктывкара.

По 17 наименованиям из 20 (85%) цены предприятия ниже средних. Максимальный разрыв между средней ценой рынка лекарственных средств г. Сыктывкара и розничной ценой «РФК» отмечен по следующим наименованиям (см. Таблица 3):

Таблица 3. Разрыв между средней рыночной ценой и розничной ценой ООО «РФК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование лекарственного средства | Розничная цена ООО РФК» (в руб.) | Уровень (в %) по отношению к средней цене |
| 1. Ибупрофен 0,2 №10 | 1,21 | 64,5% |
| 2. Кавинтон №50 | 126,04 | 84,7% |
| 3. Суммамед 250 мг №6 | 165,89 | 85,9% |
| 4. Эналаприл 10 мг №20 | 18,46 | 45,5% |

По относительному количеству наименований, цена которых ниже средней, ООО «РФК» занимает второе место после фирмы «Медфарм». Ближайшими соперниками являются «Комимедсервис», «Дакор» и «Оранжевая».

1. Отношение цен реализации к закупочным ценам.

Условно назовем это отношение «процент наценки». Показывает превышение розничных цен фирм-конкурентов над закупочными ценами «РФК». Данный показатель является условным, его нельзя использовать в качестве точного и надежного индикатора, поскольку расчет осуществлен на основе закупочных цен «РФК», в то время как закупочные цены фирм-конкурентов могут иметь значительные отклонения, что подтверждается большим разбросом значений по различным наименованиям. Тем не менее, эта величина может быть использована в качестве косвенной характеристики конкурентной позиции, а также в целях расчета ориентировочных цен конкурентов на другие виды лекарственных средств в краткосрочном периоде.

По уровню процента наценки:

1. «РФК» - 49,7%;
2. «Медфарм» - 51,6%;
3. «Дакор» - 71,8%;
4. «Комимедсервис» - 72,2%;
5. «Фарммир» - 87,1%;
6. МУП №1 – 90,9%;
7. «Оранжевая» - 93,0%;
8. аптека №89 – 94,5%;
9. РБСА №1 – 95,2%.

По всем фирмам-конкурентам наблюдается положительное превышение уровня наценки над уровнем «РФК». Поскольку предельная наценка по г. Сыктывкару установлена в размере 50% это превышение может объясняться более высокими затратами конкурентов на лекарственные средства.

Формированием цен в компании занимается отдел маркетинга, учитывая многие факторы: конкурентоспособность, спрос, товарное предложение, сезонность, реклама и многие другие факторы. Средняя наценка предприятия видна в следующей таблице:

Таблица 4. Динамика уровня наценки за 2001-2003гг

|  |  |
| --- | --- |
| Года | Процент наценки |
| оптовой | розничной |
| 2001г | 16% | 38,3% |
| 2002г | 8,15% | 43,41% |
| 2003г | 9,7% | 40,86% |

По данным таблицы 4 можно проследить, что средняя оптовая наценка предприятия в 2003г по сравнению с 2001г сократилась на 6,3 пункта, а розничная увеличилась на 2,56 пункта.

#

# 2.3 Розничная сеть

ООО «РФК» в плане розничной торговли сделало свои первые шаги на фармацевтическом рынке Республики Коми в мае 2000 года, когда были открыты один аптечный киоск и аптека в г. Емва. В последующие годы сеть росла за счет аптечных пунктов и аптек. На сегодняшний день она насчитывает 10 аптек и 5 аптечных пунктов. Пропорционально количеству аптечных точек растет и товарооборот. В свое время компания сделала ставку на развитие материально-технической базы – большинство аптечных точек расположено в выкупленных, реконструированных и отремонтированных помещениях, что дает дополнительные преимущества, так как арендная плата в городе постоянно и быстро растет. Аптеки и аптечные пункты предлагают ассортимент лекарственных препаратов, медицинских изделий, парафармацевтическую продукцию: БАД, предметы личной гигиены, минеральные воды, лечебное и детское питание, косметическую и парфюмерную продукцию.

Недостатка в квалифицированных специалистах компания не испытывает. В штате аптечной сети работает 61 специалист. Многие фармацевты продолжают учебу в Высших фармацевтических заведениях России, чтобы получить образование провизора. Коллектив молодой: средний возраст 30-35 лет. Заработная плата соответствует среднегородской и постоянно растет: за три года увеличилась в 2,5-3 раза.

Мебель и интерьер учреждений сети выполнены в едином стиле с преобладанием белых и зеленых тонов. Каждый год для сотрудников приобретается спецодежда. В последнее время компания идет по пути открытия аптек с достаточно новой формой обслуживания населения – формой самообслуживания. Преимущества этой системы: значительное увеличение ассортимента, в том числе парафармацевтики и товаров повседневного спроса (для того, чтобы помочь человеку не только вылечиться, но и сохранить здоровье); большая активность незапланированного спроса; дополнительные посетители; более активная информационная работа специалистов-консультантов. Кроме специальных знаний здесь требуется богатый опыт общения и как следствие увеличение товарооборота аптек с открытой формой обслуживания. На базе одной из таких аптек в специально оборудованном кабинете ежедневно ведут бесплатный консультативный прием врачи разных специальностей. Поэтому нашими клиентами становятся не только те, кто уже заболел, но и те, кто здоров и хочет оставаться здоровым, как можно дольше. В планах внедрить комплексную систему оперативного учета товаров по технологии штрихкодирования, что позволит спрогнозировать дефицит товаров и автоматизировать учет.

#

# 2.4 Учет и сохранность товарно-материальных ценностей

Учет товарных запасов, находящихся на хранении на складе организации, ведется журнале поступления товаров, данные которого находятся в компьютере. Складской учет организован в программе «1С: Торговля и склад». Учетные цены (цена поступления, оптовая цена, розничная цена) товарных запасов, хранящихся на складе организации, проставляются в журнале поступления товаров. Учет движения материальных запасов (приход, расход, остаток) на складе ведется непосредственно материально-ответственным лицом – заведующим складом. Раз в месяц заведующий складом сдает в бухгалтерию товарный отчет с приложенными к нему первичными документами, исполненными по складу за соответствующий период.

На складе осуществляется раздельный учет товаров по ставке10% и 18%, а также товаров, освобождаемых от обложения НДС.

В товарном отчете склада приход осуществляется по цене поступления (цена поставщика), в том числе НДС. Расход осуществляется по оптовым (розничным) ценам в зависимости от того, кому отпущен товар. В документах на отпуск товаров, которые сдаются в бухгалтерию, по каждому наименованию указывается цена поступления и цена отпуска (оптовая или розничная).

Учет товаров в розничных точках ведется по продажным ценам. По окончании месяца материально-ответственные лица составляют товарный отчет унифицированной формы ТОРГ-29 для подтверждения товарного остатка. Общая сумма реализации медицинских товаров указывается в расходной части товарного отчета на основании подсчета кассовых чеков и сверяется с показателями счетчиков кассовых аппаратов. Первый экземпляр отчета сдается в бухгалтерию с приложенными к нему приходными и расходными документами. Второй остается у материально-ответственного лица.

Для проверки фактического наличия товаров на складе и в розничной торговой сети проводятся инвентаризации. Инвентаризации проводятся в следующих случаях:

* при смене материально-ответственного лица (заведующего складом или заведующего аптекой);
* при установлении фактов краж, хищений, порчи ценностей.

Плановые инвентаризации проводятся перед составлением годовой бухгалтерской отчетности (после 1 октября).

В соответствии с Методическими указаниями имущества и обязательств, утвержденными Приказом Минфина России от 13.06.1995. № 49, в ходе инвентаризации осуществляются мероприятия, направленные на выявление фактического наличия товаров, сопоставление фактического товарного остатка с данными бухгалтерского учета.

Выявленные излишки приходуются. Недостачи в полной сумме удерживаются с материально-ответственного лица. Результаты инвентаризации отражаются в учете и отчетности того месяца, в котором была закончена инвентаризация, а по годовой инвентаризации – в годовом бухгалтерском отчете.

#

# 2.5 Работа с кадрами

Получение прибыли и повышение качества работы ООО «РФК» тесно связано с уровнем квалификации персонала. Кадровая политика направлена на то, чтобы дать возможность квалифицированным специалистам работать и зарабатывать при неукоснительном выполнении лицензионных условий и требований нормативных документов, регламентирующих фармацевтическую деятельность. Все фармспециалисты раз в пять лет обучаются на курсах повышения квалификации. Из 61 специалиста квалификационные категории имеют 7 человек.

На сегодняшний день заочно в высших фармацевтических заведениях обучаются 10 специалистов, что считаю немаловажным условием успешного развития компании в долгосрочной перспективе.

Движение кадров (см. Таблица 5) и движение численности персонала (см. Диаграмма 2) компании отражает стабильность его работы.

Таблица 5. Динамика движения кадров ООО «РФК» за 2001-2003гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Принято | Уволено |
| Специалисты | Неспециалисты | Итого | Специалисты | Неспециалисты | Итого |
| 2001 | 22 | 17 | 39 | - | - | - |
| 2002 | 23 | 14 | 76 | 7 | 7 | 14 |
| 2003 | 16 | 30 | 122 | 12 | 13 | 39 |
| Итого: | 61 | 61 | 122 | 19 | 20 | 39 |

Из таблицы 5 видно, что за период 2001-2003гг было принято 122 работника, уволились 19 человек, что составляет 9,8%, текучесть кадров небольшая.

В компании между розничными точками проводится конкурс «Лучшая аптека», «Лучший аптечный пункт». Итоги подводятся ежеквартально с вручением переходящего вымпела и премии, которой коллектив распоряжается по своему усмотрению.

#

# 2.6 Система обеспечения качества продукции на предприятии

Приказом МЗ России № 137 от 04.04.2003г утвержден порядок осуществления государственного контроля качества лекарственных средств на территории Российской Федерации, который описывает механизм осуществления государственного контроля за качеством лекарственных средств, производимых отечественными предприятиями. В соответствие с ФЗ «О лекарственных средствах» МЗ России от 03.12.1999г введен в действие ОСТ 42-510-98 «Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств (GMP)», предусматривающий поэтапный переход до 31.03.2005г российских предприятий на GPP в полном объеме.

В связи с принятием ФЗ «О техническом регулировании» и предстоящим вступлением России в ВТО в настоящее время МЗ России проводится работа по приведению нормативной базы в сфере организации производства и контроля качества лекарственных средств в соответствие с международными требованиями и требованиями ВТО.

Министерством здравоохранения России был разработан комплекс мероприятий по введению в действие 15.12.2002г «Правил проведения сертификации в Системе сертификации лекарственных средств Системы сертификации ГОСТ Р», утвержденных постановлением Госстандарта России №36 от 24.05.2002г.

Центральным органом системы сертификации лекарственных средств является Министерство здравоохранения РФ, которое в рамках данной системы совместно с Госстандартом России провели аккредитацию 8 окружных органов по сертификации: Москва, Санкт-Петербург, Н. Новгород, Новосибирск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Хабаровск. Эти центры снабжены оборудованием и программным обеспечением, которое позволяет обеспечить ведение единой информационно-учетной базы выданных сертификатов соответствия и количественный учет движения лекарственных средств по всей территории Российской Федерации. На уровне республики задачи по контролю качества поступающей продукции возложены на Государственное Учреждение Центр контроля качества Республики Коми.

Одной из важнейших задач контрольно-разрешительной системы Министерства Здравоохранения России является обеспечение качества и безопасности медицинских изделий. В соответствие с Постановлением Правительства Российской Федерации №284 от 29.04.2002г Министерство Здравоохранения России проводит государственную регистрацию отечественных и импортных медицинских изделий. Но, несмотря на проводимые государством меры, отмечаются факты выявления недоброкачественной продукции. Хотя за последние три года наблюдается тенденция сокращения некачественной продукции (см. Диаграмма 2).

Одной из насущных проблем в системе качества лекарственных средств по-прежнему остается проблема распространения фальсифицированных лекарственных средств. Всего за 2001-2003гг по данным Департамента выявлено 407 серий фальсифицированных лекарственных средств по 47 наименованиям.

Компанией ООО «РФК» постоянно проводится кропотливая работа при приемке товара: контроль за поступающей продукцией и соответствием сопровождающей документации. Хранение всех документов в области качества осуществляется на складе организации и предоставляются по мере необходимости. На аптечном складе проводится входной контроль, касающийся описания, упаковки и маркировки; с помощью базы данных и автоматизации поступления оперативной информации от Департамента государственного контроля по выявлению забракованной, фальсифицированной и похищенной продукции осуществляется анализ и сверка поступающей продукции.

Кроме того, проводится контроль лекарственных средств и экспертиза документов в Центре контроля качества и сертификации лекарственных средств (см. Таблица 6 и 7).

Таблица 6. Количество сданных в Центр контроля качества лекарственных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | 2002г | 2003г |
| Сдано всего:в т.ч.: | 1138 | 3727 |
| 1. забраковано Центром контроля качества: | 13 | 15 |
| - отечественных л.с. | 11 | 12 |
| - импортных л.с. | 2 | 3 |
| 2. выявлено ООО «РФК» по письмам Департамента: | 15 | 65 |
| - отечественных л.с. | 14 | 46 |
| - импортных л.с. | 1 | 19 |
| Итого забраковано: | 28 | 80 |

Таблица 7. Структура изъятых из реализации и забракованных лекарственных средств по фармацевтическим группам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фармацевтическая группа | 2002г | 2003г |
| Антисептические препараты | 2 | - |
| Противогрибковые | 7 | - |
| Для лечения ЖКТ | 5 | 20 |
| Спазмолитические | 2 | 20 |
| Антибиотики | 4 | - |
| Антигистаминные | 2 | 20 |
| Сердечно-сосудистые | 2 | 11 |
| Антимикробные | 1 | - |
| Прочие | 3 | 9 |
| Итого: | 28 | 80 |

На территории Республики Коми остается острой проблема изъятия и уничтожения фальсифицированных лекарственных средств, поэтому вся фальсифицированная продукция, выявленная компанией ООО «РФК», возвращается поставщику. В соответствие с приказом МЗ РФ от 15.12.2002г № 382 «Об утверждении инструкции о порядке уничтожения лекарственных средств» на предприятии создана комиссия по уничтожению лекарственных средств, пришедших в негодность и лекарственных средств с истекшим сроком годности, по результатам которого составляется акт.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие виды контроля, применяемые в «ФСА»:

1. в зависимости от этапа производства – входной и приемочный;
2. в зависимости от полноты охвата – сплошной;
3. в зависимости от уровня технологической оснащенности – ручной и автоматизированный;
4. в зависимости от влияния на возможность последующего использования продукции – разрушающий;
5. в зависимости от структуры организации – многоступенчатый;
6. в зависимости от объекта контроля – контроль качества продукции; контроль сопроводительной и товарной документации.

Как известно, с 2005г планируется обязательное внедрение на российских фармацевтических предприятиях стандартов GMP, а это означает неуклонное повышение качества лекарственных средств и сокращение доли брака.

# 3. Направления и мероприятия по улучшению качества выполняемых работ

Не останавливаясь на достигнутом, главным на сегодняшний день компания должна считать внедрение новых технологий в области логистики, управления бизнесом и информационных технологий, улучшение сервиса, развитие и улучшение материально-технического оснащения аптечной сети. Развитие компании не должен осуществляться в ущерб социальным функциям, которые компания ООО «РФК» добровольно взяла на себя, опровергая мнение о том, что торговля лекарственными средствами через коммерцию – всего лишь выгодный бизнес… Бизнес с социальной направленностью развивается и доказывает, что это вполне возможно.

Если говорить о перспективах на будущее, то все усилия компании, кроме развития направления социальности розничной сети, необходимо направить на повышение доступности лекарственных средств, улучшения качества работы персонала и качества сервиса. Из конкретных шагов по реализации такой политики можно выделить:

* развитие ассортиментной политики в направлении максимальной ориентированности на потребности клиентов;
* дальнейшая реализация программы технологического развития аптечного склада, что позволит вывести сервис на качественно новый уровень;
* более целенаправленный подход к программе продвижения препаратов: оснащение аптек системой автоматизации товаропродвижения с возможностью электронного заказа и документооборота;
* управление ассортиментом и реализацией услуг, которые бы по показателям: «цена», «качество», «эффективность» удовлетворяли и потребителя, и фирму;
* сотрудничество в работе по выявлению некачественной и фальсифицированной продукции с поставщиками;
* внедрение бенчмаркинга на предприятии, что поможет относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы.

И все это необходимо для того, чтобы выбранный компанией девиз «Мы заботимся о Вашем здоровье» был свидетельством реальной заботы о здоровье населения.

# Заключение

Бенчмаркинг - новое направление, появившееся на стыке менеджмента и маркетинга. Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции, впервые появившихся в Японии. В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента, или какой-либо его части, с продуктом компании, проводящей анализ, с целью повышения его конкурентоспособности.

Результат внедрения бенчмаркинга во многом зависит от тщательности подготовки к процессу реализации технологии бенчмаркинга. Для получения максимальных результатов процесс должен быть четко спланирован, направлен, отслежен и проработан.

Внедрение бенчмаркинга на предприятии должно состоять из следующих этапов: этап выбора предмета бенчмаркирования; этап проведения внутреннего исследования; этап выбора организации, необходимой для сравнения, т.е. организации-партнера; этап сбора внешней информации; этап анализа и выявления потенциала улучшений; этап внедрения улучшений.

Необходимо помнить: в мире нет ничего постоянного, ничто не стоит на месте. На момент начала внедрения улучшений они, как правило, уже устаревают. Важно постоянно перепроверять установленные бенчмарки и продолжать поиск более совершенных партнеров, более достойных примеров для подражания. Эти два процесса, как и все в этом мире, бесконечны.

ООО «РФК» - предприятие, обеспечивающее население республики и лечебно-профилактические учреждения качественными лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения в полном ассортименте, разрешенном к применению в Российской Федерации.

ООО «РФК» свою деятельность осуществляет с 03 мая 2000 года на основе Устава, зарегистрированного в Администрации МО «Город Сыктывкар».

Компанией ООО «РФК» постоянно проводится контроль за поступающей продукцией и соответствием сопровождающей документации. Хранение всех документов в области качества осуществляется на складе организации и предоставляются по мере необходимости. На аптечном складе проводится входной контроль, касающийся описания, упаковки и маркировки; с помощью базы данных и автоматизации поступления оперативной информации от Департамента государственного контроля по выявлению забракованной, фальсифицированной и похищенной продукции осуществляется анализ и сверка поступающей продукции.

Кроме того, проводится контроль лекарственных средств и экспертиза документов в Центре контроля качества и сертификации лекарственных средств. Вся фальсифицированная продукция, выявленная компанией ООО «РФК», возвращается поставщику.

На предприятии используются следующие виды контроля:

1. в зависимости от этапа производства – входной и приемочный;
2. в зависимости от полноты охвата – сплошной;
3. в зависимости от уровня технологической оснащенности – ручной и автоматизированный;
4. в зависимости от влияния на возможность последующего использования продукции – разрушающий;
5. в зависимости от структуры организации – многоступенчатый;
6. в зависимости от объекта контроля – контроль качества продукции; контроль сопроводительной и товарной документации.

Главной задачей на сегодняшний день компания должна считать внедрение новых технологий в области логистики, управления бизнесом и информационных технологий, улучшение сервиса, развитие и улучшение материально-технического оснащения аптечной сети.

Все усилия компании необходимо направить на повышение доступности лекарственных средств, улучшения качества работы персонала и качества сервиса.

# Список использованной литературы

1. № 128-ФЗ от 08.08.2001. «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в редакции федеральных законов от 13.03.2002. № 28-ФЗ, от 21.03.2002. № 31-ФЗ)
2. № 15-ФЗ от 10.01.2003. «О внесении изменений и дополнений» в некоторые законодательные акты РФ в связи с принятием ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»
3. № 3-ФЗ от 08.01.1998. «О наркотических средствах и психотропных веществах»
4. № 86-ФЗ от 22.06.1998. «О лекарственных средствах»
5. Постановление Правительства РФ № 135 от 11.02.2002. «О лицензировании отдельных видов деятельности»
6. Постановление Правительства РФ № 454 от 21.06.2002. «О лицензировании деятельности, связанной с оборотом наркотических средств и психотропных веществ»
7. Постановление Правительства РФ № 489 от 01.07.2002. «Об утверждении Положения о лицензировании фармацевтической деятельности»
8. Приказ Минздрава России № 321 от 21.10.2002. «О введении в действие Отраслевого стандарта «Порядок организации работы по формированию перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств»
9. Приказ Минздрава России № 80 от 04.03.2003. «Об утверждении Отраслевого стандарта «Правила отпуска (реализации) лекарственных средств в аптечных организациях. Основные положения»
10. Приказ Минздрава России № 80 от 15.03.2002. «Об утверждении Отраслевого стандарта «Правила оптовой торговли лекарственными средствами. Основные положения»
11. Приказ Минздрава России №377 от 13.11.1996. и №318 от 05.11.1997. «Об утверждении инструкции о порядке хранения и обращения в фармацевтических (аптечных) организациях с лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения, обладающими огнеопасными и взрывоопасными свойствами»
12. Приказ Минздрава РФ № 137 от 4 апреля 2003 г. «Об утверждении порядка осуществления государственного контроля качества лекарственных средств на территории российской федерации»
13. Приказ Минздрава РФ №382 от 15.12.2002г «Об утверждении инструкции о порядке уничтожения лекарственных средств»
14. ФЗ №52 от 30.03.1999. «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»
15. Elitarium.ru Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? http://www.elitarium.ru/print.php?id†&npage=1&PHPSESSID\_16a6338c0c8c5ecbb21d00660c044b
16. Бойко А. Развиваться в поисках нового: Для коллектива “Филатовских социальных аптек” нереализуемых идей не бывает // Фармацевтический вестник. Региональный выпуск: СЕВЕРО-ЗАПАД, 2003. – №12(291) // http://www.pharmvestnik.ru/issues/0291/documents/0291\_33.html
17. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 1 // http://www.dis.ru/manag/arhiv/2001/1/10.html
18. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – №3 // http://www.dis.ru/manag/arhiv/2001/3/12.html
1. Elitarium.ru Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? http://www.elitarium.ru/print.php?id†&npage=1&PHPSESSID\_16a6338c0c8c5ecbb21d00660c044b [↑](#footnote-ref-1)
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – №3

http://www.dis.ru/manag/arhiv/2001/3/12.html [↑](#footnote-ref-2)
3. Elitarium.ru Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? http://www.elitarium.ru/print.php?id†&npage=1&PHPSESSID\_16a6338c0c8c5ecbb21d00660c044b [↑](#footnote-ref-3)
4. По данным ООО «РФК «Филатовские социальные аптеки» [↑](#footnote-ref-4)