**Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований**

Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова

Бенчмаркинг (Benchmarking) давно завоевал к себе симпатию и успешно используется в практике японских, американских, западно-европейских и скандинавских бизнесменов и ученых.

Принято считать, что родиной этого термина являются США. Однако история нас убеждает о более раннем начале использования понятия бенчмаркинг.

В Японии Benchmarking соотносится по содержанию с японским словом "dantotsu", означающем "усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера), стать еще лучшим (лидером)" [ 125] .

В Китае, например, известно правило китайского генерала Сун Тзу, который писал: "Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн" [125].

В настоящее время бенчмаркинг, использование его главного принципа "от лучшего к лучшему" возвращает к жизни, к успеху многие фирмы США, Японии, Западной Европы.

Бенчмаркинг впервые в прямом смысле появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), устанавливает, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях.

В 1979 г. американская компания Ксерокс приступила к проекту "Бенчмаркинг конкурентоспособности" для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Бенчмаркинг начинает распространяться среди специалистов в США и в других предприятиях - "ЗМ", "НР", "Dupont", "Motorola", "Chase" доверительно стали относиться к опыту сравнительного анализа, к обмену навыками. Сегодня бенчмаркинг для большинства является динамичным. Совокупность его познаний быстро увеличивается и трудно определить его точную характеристику.

В Центре производительности и качества (Becтингхаус) бенчмаркинг рассматривают как процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации.

Использование бенчмаркинга многонаправлено. Так бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке (P.Bauer) [122].

Бенчмаркинг показывает маркетинг-директору, где на его фирме или на рынке возникли проблемы с затратами и качеством, не плетется ли она в хвосте у конкурентов. Он вскрывает проблемы в работе, конкретизирует их, так считают G.Reves и E.Pfleger [138].

В корпорации "Ксерокс" убеждены, что бенчмаркинг должен быть постоянным процессом, нацеленным не только на соответствие конкуренции, но и на победу над ней. В рамках бенчмаркинга предпринимательские функции анализируются как процессы, создающие товар или услугу и продвигающие их на рынок. Сфера применения бенчмаркинга включает разработку стратегии, операции и управленческие функции, однако основным источником сведений о рынке и о конкурентах остается покупатель (Y.K.Shetty) [140].

Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке (R.Venetucci) [143].

W.Krokowski полагает, что бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок проверки производительности фирмы в условиях интернационализации процесса закупки сырья и материалов. При этом речь идет о сравнении результатов [133].

Имеется опыт использования бенчмаркинга для установления стратегии успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся такие вопросы, как:

кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?

почему собственное предприятие не является лучшим?

что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?

как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

При осуществлении бенчмаркинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий. Важнейшими составляющими деятельности сотрудников и организации являются планирование с ориентацией на создание ценности, а также компетентность в области работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности (W.Bruckhardt) [124] . Как видно, W.Bruckhardt называет бенчмаркинг видом деятельности, которая связана с клиентами, технологией и культурой предпринимательства и осуществляется при планировании, с ориентацией на создание ценности и компетентность.

T.R.Furey относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют [129].

Однако большая часть специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг означает перенятие методов управления у других, успешно работающих, при их помощи, предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы (C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata и др.).

В Японии, где бенчмаркингом занимаются уже длительное время наиболее распространенной формой является товарный бенчмаркинг, который основан на психологии "и я тоже", являющемся, по нашему мнению, развитием правила Сун Тзу. Менее популярны бенчмаркинг функций и процессов (Y.Ohinata) [136].

На фирме ICI fibres (производство волокон) бенчмаркинг рассматривают как обучение на основе сравнения, которое имеет два уровня - стратегический и уровень отдельных процессов (T.Clauton, B.Lunch).

Анализ содержания бенчмаркинга показывает, что его можно рассматривать как направление маркетинговых исследований.

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь ввиду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгодности обмена опытом и его изучения. Правда не следует забывать, что "перекрестное опыление" (M.Smith) плодотворно не для всякого предприятия. Поэтому необходимость проведения бенчмаркинга должна быть доказана.

Таким образом, польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели "перехода от искусства к науке".

Как показано первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение, бенчмаркинг конкурентоспособности развивается как наука в 1976-1986 гг., благодаря деятельности фирмы Ксерокс.

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли. чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение - глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Существует много видов бенчмаркинга [8, 130]:

Внутренний бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляя характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Глобальный бенчмаркинг - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

Общий бенчмаркинг - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Бенчмаркинг затрат.

Бенчмаркинг характеристики .

Бенчмаркинг клиента.

Стратегический бенчмаркинг, охарактеризованный выше.

Оперативный бенчмаркинг.

Ассоциативный бенчмаркинг - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Определив главное содержание бенчмаркинга рассмотрим принципы, объекты исследования, основные правила анализа и этапы процесса бенмаркинга, основные источники информации, контроль в системе бенчмаркинга, а также подходы к обучению на основе бенчмаркинга.

Факторы успеха, которые определяют этот процесс, можно классифицировать следующим образом:

"Жесткие" (объективные) факторы:

определение четких границ проекта;

точное планирование времени;

соблюдение стандартов качества;

принятие во внимание бюджетных ограничений;

"Мягкие" (субъективные) факторы:

хороший климат для сотрудничества;

положительный настрой - ориентация на достижение результата;

осознание важности качества;

заинтересованность;

творческий подход;

этика предпринимательства (анализ превосходства - это не промышленный шпионаж).

Эта концепция является вспомогательным средством для сбора информации, требующейся предприятию, чтобы постоянно улучшать производительность и качество и быть впереди конкурентов. Анализ превосходства используется как рычаг, чтобы сломать закостенелую структуру предпринимательства, ориентируясь, например, на лучшие результаты других предприятий.

Анализ превосходства - это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующей целью:

определить лучшие результаты;

проанализировать свою работу;

выявить недостатки в функционировании;

устранить слабые места;

создать мотивацию к постоянному улучшению.

Целеполагание. Чтобы предприятие было успешным и чувствовало себя таковым в окружении множества противников и ужесточения конкурентной борьбы, подразделения организации должны подвергаться конкуренции, чтобы иметь возможность повысить производительность труда. Следовательно, общая цель звучит так: "Постоянное обеспечение выживаемости предприятия с целью создания покупательской полезности, превышающей затраты на ее производство".

Таким образом, существует возможность выявить, проанализировать и устранить слабые места на своем предприятии. Такое определение своего уровня по сравнению с конкурентами можно применить практически ко всему: начиная с базовых покупателей, как, например, товарооборот на одного работника, и до удовлетворенности покупателя.

Пример из практики: в 80-е годы концерн "Ксерокс" стал искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Причина была быстро найдена. Один японский производитель предложил копировальный аппарат, равноценный по функциям и производительности тому, что выпускает "Ксерокс, но значительно более дешевый по издержкам производства. "Ксерокс" послал своего специалиста, чтобы тот тщательнейшим образом изучил опыт, товар и материал японского конкурента. Результат после запуска в производство: на базе полученных знаний можно было, помимо прочего, снизить издержки производства на 50%, а время на разработку товара - на 66%.

Итак, анализ превосходства:

непосредственно нацелен на повышение оперативной/ стратегической производительности предприятия;

ведет к ориентации культуры предпринимательской деятельности на такие ценности, как способность к обучению, повышение своего собственного потенциала и достижений, что в свою очередь, является толчком для процесса развития.

Успешность предприятия можно понимать как функцию от "покупательской полезности" и "производительности".

Первостепенные цели анализа превосходства не связаны со "слабыми" субъективными факторами на предприятии, так как трудовые взаимоотношения в предпринимательстве являются вторичными, подчинены целям, а значит, не занимают центральное положение в анализе. Анализ всегда отталкивается от точки зрения покупателя.

Кроме того, эта концепция устанавливает равновесие между стабильностью и обновлением. Она показывает, как другие организации эффективно осуществляют свои права и функции. Отсюда вытекают те цели, которые определяют, что должно быть изменено, а что - сохранено.

Исследование нескольких отраслей, проведенное Университетом Эрланген-Нюрнберг, выявило, какие же цели преследуют немецкие предприятия при помощи инструментария анализа превосходства [130]:

улучшить позицию по отношению к конкурентам - 28%;

снизить затраты - 26%;

укрепить конкурентную позицию - 12%;

повысить степень удовлетворенности покупателей - 12%;

увеличить эффективность - 9%;

определить слабые места процесса - 7%;

разработать новый идеи - 5%;

улучшить организацию - 5%.

Объект исследования. Выбор объектов исследования определяется самим предприятием и его сотрудниками. Анализ производства можно применить к товарам, услугам, функциям, стратегиям, процессам и т.д.

Если речь идет о стратегических вопросах, то необходимо выяснить, какие факторы особо важны для реализации конкурентных преимуществ, установить критерии измерения, полностью описывающие эти факторы, и выделить фирмы, явно добивающиеся наилучших результатов в этом секторе. Вслед за этим нужно найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам. Так, например, для типографии может быть интересно узнать, как в других отраслях стратегии подготавливают и осуществляют охрану окружающей среды или мероприятия по связям с общественностью.

Виды анализа. С аналитической точки зрения различают три основных типа анализа:

внутренний анализ превосходства относится к сравнениям внутри организаций, например, между отделами, подразделениями или товарными группами;

внешний анализ превосходства сравнивает сходные виды деятельности в различных областях, например, между конкурентами или коллегами, работающими на различных рынках;

функциональный анализ превосходства - это третье и, вероятно, самая интересная разновидность. Здесь сравнивают похожие функции или процессы в различных отраслях.

Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие результаты везде, где они встречаются. Решение типографии о выборе одного из этих трех вариантов зависит в конечном счете от реальной ситуации и от того, где можно найти для нее лучший образец для подражания.

Возможности практического применения этой концепции в систематической форме наглядно отражает табл. 15.

Основные правила. Помимо необходимости осуществить проект по анализу превосходства планомерно и шаг за шагом, следует также обязательно соблюдать следующие правила:

руководители предприятия должны быть поглощены идеей анализа превосходства;

сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;

рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;

ход проекта должен быть подробно задокументирован.

Таблица 15 Виды анализа превосходства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды | Объекты исследования | Возможные партнеры |
| Внутренний | отрасли промышленности;оптимизация результатов;производительность, отнесенная к основным фондам и численности сотрудников. | Предприятия, сопоставляющие показатели балансаЭталонные предприятия полиграфической промышленностиПредприятия, сопоставляющие показатели баланса |
| Внешний | снижение риска по долговым обязательствам;внедрение системы планирования и управления производством;установление графика работы/ гибкость;обучение внешнему обслуживанию;внедрение стандартов ИСО, начиная с 9000 и дальше;оптимизация политики закупок;уменьшение выброса сточных вод;использование внешних поставщиков (вместо производства на данном предприятии);развитие организации;введение бригадного метода работы;повышение эффективности рекламных мероприятий непосредственно среди потребителей;разделение обязанностей между сотрудниками;снижение доли простоя;улучшение послепродажного обслуживания;эффективное оформление покупок, осуществляемое по телефонусоздание единой компьютерной сети с покупателями;цифровое кодирование первоначальной стадии. | Клиенты и поставщики, а также предприятия других отраслей, с которыми можно познакомиться на конгрессах и семинарах |
| Функциональный | система расчетов;учет расходов на охрану окружающей среды;контроль за сроками выполнения работ;организация транспортного хозяйства;улучшение процесса выписки счетов-фактур;рассмотрение претензий;составление экологического баланса. | Эталонные предприятия;Целлюлозно-бумажная промышленность, изготовители красок;Покупатели и поставщикиПоставщики;Покупатели и поставщики;Предприятия по оказанию услуг других отраслей. |

Соблюдение такого образа действий потому имеет такое большое значение, что анализ превосходства часто инициирует важные, а иногда даже драматические изменения на предприятии.

Даже когда эти процессы в принципе выгодны, они всегда приносят с собой некоторое беспокойство или сопротивление.

Часто речь не идет о том, чтобы внедрить новую организационную модель - сами сотрудники и руководители предприятия становятся целью мероприятий по изменению структуры.

Кроме того, анализ превосходства дает инновационные импульсы для процесса разработки новых методов работы. И при этом происходит не реформа, а революция, которая создает новые организации - предприятия, которым по плечу требования конкуренции. Большое значение для получения способности побеждать в конкурентной борьбе имеет знание особых правил игры и условий в своей отрасли. Несмотря на это, можно выделить некоторые общие факторы успеха, которые действуют независимо от конкретной отрасли и характеризуют первоклассное предприятие:

ориентация на достижение результата;

внимание к затратам;

ориентация на покупателей и покупательскую полезность;

контакты с поставщиком;

повышение качества и производительности;

использование современных технологий;

концентрация на основной деятельности;

Этапы процесса бенчмаркинга. Процесс бенчмаркинга можно разбить на пять фаз:

1. Определение объекта анализа превосходства. Здесь нужно установить те объекты предприятия полиграфической промышленности, которые можно исследовать при помощи анализа производства.

Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции восприятия покупателя.

Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

2. Выявление партнеров по анализу превосходства. Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

беглый обзор (от английского слова "to skim" - бегло прочитывать, пробежать глазами).

На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.

приведение в порядок (от английского слова "to trim" - отделывать, шлифовать, приводить в порядок)

В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.

выбор лучших (от английского слова "to cream" - снимать сливки)

На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

В качестве источников информации предлагаются:

отчеты о деятельности фирм;

журналы, книги, базы данных;

перечень предприятий;

деловые связи;

консалтинговые компании;

специализированные конференции, семинары, ярмарки;

союзы, исследовательские учреждения и т.д.

специалисты;

маркетинговые клубы;

сотрудники различных комиссий;

участие в наблюдательных советах.

3. Сбор информации. Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение/описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;

подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);

сбор фактов о партнере по анализу превосходства;

использование дополнительных источников;

документальное оформление информации;

проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственности руководящими работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

4. Анализ информации. Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий:

упорядочение и сопоставление полученных данных;

контроль качества информационных материалов;

наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;

выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;

проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ "изготовление или покупка").

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений. Пятая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия, чтобы противостоять ожидающимся в будущем вызовам.

Речь идет о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

размышления о последствиях анализа превосходства;

представление отчета о результатах заинтересованным лицам;

выявление возможностей улучшения;

увязка с обычным планом работ предприятия;

разработка плана введения необходимых изменений;

внедрение плана в жизнь;

понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;

использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

8. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции. Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются:

сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;

были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не всплыли ли новые лучшие предприятия;

известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

9. Практический пример. Как "Ксерокс" улучшил сбыт посредством анализа превосходства отпуск товарами в управлении запасами.

Отдел "Коммерческая логистика и сбыт" в "Ксероксе" вплоть до начала 80-х годов мог повышать свою производительность ежегодно только на 3-5%. Этого оказалось недостаточно, чтобы оставаться конкурентоспособным с точки зрения цен на рынке копировальных аппаратов.

Руководители сбытовых центров выяснили, что самым слабым звеном в логистической цепи является этап от поступления товаров на склад готовой продукции до их отправки. В целях ликвидации этого узкого места в начале 1981 года одному из работников поручили поиск подходящего партнера для сравнения, но не из конкурентов.

Этот работник использовал в своих поисках специализированные журналы, а также отраслевые союзы и консалтинговые компании, пока не наткнулся на фирму "Л.Л.Бин", поставщика спортивных товаров. Это предприятие было известно своей системой управления запасами, разработанной при помощи кружков качества. Одновременно было выявлено большое сходство с "Ксероксом", т.к. "Л.Л.Бин" также нуждался в системе управления запасами и сбыта для очень разнородных с точки зрения формы, массы и размера товаров.

Посещение делегации "Ксерокса" в составе трех человек фирмы "Л.Л.Бин" и сравнение таких оценочных показателей работы, как "число заказов на человеко-день", "количество изделий в штуках на человеко-день" и, в первую очередь, "число ходок на человеко-день" раскрыли поразительную разницу ("ходка" описывает путь до контейнера): "Л.Л.Бин" превзошел фирму "Ксерокс" в три раза по показателю "число ходок на человеко-день".

В качестве главной причины можно было выделить намного большее число видов работ, управляемых компьютером, на предприятии "Л.Л.Бин". Так, например, размещение товаров, а, соответственно, и текущая сортировка и отпуск товаров по заказам, проводились в зависимости от скорости оборота, чтобы уменьшить путь перемещения продукции.

Позитивный опыт привел к дальнейшим проектам в области коммерческой логистики и сбыта, где партнерами по сравнению, среди прочих, стали фармацевтическая оптовая фирма и производитель бытовых приборов. Большой успех анализа превосходства в "Ксероксе" нашел свое отражение в повышении ежегодного прироста производительности на 10% в последующие годы. Из них 3-5% объясняется анализом превосходства.

Обучение при помощи анализа превосходства. Анализ превосходства привлекает внимание людей в организации к тому, что лежит в основе индивидуального и коллективного успеха, а именно непосредственно к функционированию предприятия. При этом все в целом должно поддерживаться параллельно протекающим процессам обучения.

Анализ превосходства - это метод, при помощи которого имитируются удачные образцы поведения. Он приводит к "обучающейся организации". Такая организация требует записи и внедрения успешных методов действия на предприятии. В конечном счете, именно об этом и говорится в анализе превосходства и в обучении при помощи анализа превосходства.

Повышение квалификации руководящих работников. Обучающие эффекты анализа превосходства могут быть использованы непосредственно для повышения квалификации персонала. Сотрудники становятся более внимательными и заинтересованными, когда они могут связать узнанное конкретно со своими задачами и каждодневной работой. Таким образом, повышение квалификации руководителей может происходить прямо на рабочем месте.

Анализ превосходства с точки зрения работодателей ведет к тому положительному эффекту, что больше не поощряются стремление отдельных работников как можно больше повышать свою квалификацию только для своих целей, а наоборот, в центре внимания оказываются задачи предприятия. Это может внести свой вклад в решение классической проблемы планирования персонала, которая состоит в том, чтобы отыскать и внедрить такие методы повышения квалификации персонала, которые приносят больше пользы предприятию, чем работающим на нем отдельным лицам.

Как уже упоминалось, на практике необходимо подвергать сомнению пользу различных программ повышения квалификации руководящих кадров. Предприятия часто находятся в полном неведении относительно их ценности. Немногочисленные эмпирические исследования в этой области указывают скорее на противоположный желаемому результат: польза предприятию незначительна по сравнению с пользой для кандидатов на переподготовку.

То, что здесь названо обучением при помощи анализа превосходства, - это попытка связать повышение квалификации и переподготовку руководящих работников с потребностями предприятия. Поэтому эти меры должны приносить непосредственную пользу предприятию. Систематическое соединение обучения и теории, с одной стороны, с функционированием и задачами предприятия, с другой стороны, ведет к тому, что работодатель извлекает гораздо больше пользы для себя из мероприятий по повышению квалификации.

Обучение посредством анализа превосходства - фазы процесса. Если связывать анализ превосходства с повышением квалификации руководителей и переподготовкой, то можно выделить 6 фаз обучения:

Иметь волю и мужество, чтобы осознать наличие проблемы.

Выявить, что известно по теме и от кого.

Получить информацию и впитать в себя знания.

Закрепить новые знания.

Зафиксировать удачные способы действий и постоянно улучшать работу предприятия.

Тренировать способности: использовать вновь приобретенные знания.

Цель процесса обучения, связанного с маркетингом, заключается не в том, чтобы прочитать единовременно лекцию. Напротив, должна быть создана атмосфера, которая вознаграждает непрерывное обучение и ведет к более высокой производительности труда и лучшим результатам.

Рассмотрим более подробно эти фазы обучения.

1. Иметь волю и мужество, чтобы осознать наличие проблемы.

Часто готовность к переменам у работников и руководящего звена незначительна. Это особенно верно для тех подразделений организации, результаты работы которых не определяются на счет прибылей и убытков. Иногда эти подразделения пытаются доказать свою значимость и престиж посредством структуры штатного расписания или количества сотрудников в платежной ведомости по выдаче зарплаты, а не посредством своего вклада в общее дело. У них нет повода ставить под вопрос свой распорядок работы, да и другие этого тоже не делают. Они знают, что очень опасно подвергать свои процессы силам свободного рынка. Однако продуктивность таких подразделений может быть оценена сравнением с аналогичной деятельностью на других предприятиях. Следует инициировать переоценку этих подразделений предприятия. Перемены в организационной культуре приводят к тому, что руководители отделов получают положительные результаты, обнаруживая похожие процессы во внешней среде, проводя сравнения и принимая связанные с этим последствия.

Менеджеры предприятия должны пробуждать готовность и желание проводить такие сравнения и содействовать им с тем, чтобы могла возникнуть описанная культура предпринимательства.

2. Выявить, что известно по теме и от кого.

Когда предприятие осмеливается показать себе и всему миру, что невозможно быть "мастером мирового класса" во всех областях, тогда возникает необходимость следующего шага в поиске новых знаний. Однако активный поиск новых знаний не является само собой разумеющимся в современных организациях.

В целом - это дело желания и веры в себя. Но такую же важность имеет вопрос, где можно найти собственную информацию и какая точно информация должна быть получена. Необязательно, что анализ превосходства предоставит лучшее решение. Очень возможно, что существуют более удобные альтернативы получения информации.

Главное в анализе превосходства заключается в том, что он помогает сбросить шоры. Возникает восприимчивость и открытость по отношению к новым знаниям из информационных источников внешней среды. Когда имеется мотивация и когда сотрудники преодолели свой страх показать слабые стороны, создается ситуация, при которой могут возникнуть новые знания и представления. Сбор информации и следующая за ним дальнейшая переработка ее в знания должны зачастую проходить вне пределов нормального рабочего времени. Чтение специальных статей и книг должно представлять собою нечто естественное для работников, которые зарабатывают деньги своими знаниями.

3. Получить информацию и впитать в себя знания.

Назовем переработку информации знанием. Преобразование информации в знаниях подразумевает, что право интерпретации (своего истолкования) передано от отправителя к получателю. Переработка данных в знания идет таким образом, чтобы человек мог затем извлечь из этих данных пользу. Получатель анализирует и перерабатывает массив информации и узнает, как в различных условиях могут использоваться элементы информации в целях стимулирования процессов изменения и повышения производительности.

4. Внедрение и совместное проведение опытов, чтобы укрепить знания.

Внедрение и совместное проведение опытов означает, что новые представления подвергаются интегративному процессу и вследствие этого перенимаются как испытанный и успешный образ действий. Любопытство получателя информации разбужено и достигает той точки, после которой он хочет продвигаться все дальше. Снова и снова задается вопрос: почему? почему? почему? Внедрение новых знаний и взаимодействие с их поставщиками ведет к готовности и желанию действовать. В этом смысле знания необходимо дальше обогатить и преобразовать в конкретные навыки, чтобы их можно было использовать в определенных производственных процессах, за которые несет ответственность данный сотрудник.

5. Зафиксировать удачные способы действий и постоянно улучшать работу предприятия.

Когда сложилось вышеописанная ситуация, возможна фиксация удачных способов действий. На основании этого изменения можно распространить на процессы труда на предприятии. Предшествовавшие шаги были необходимы, чтобы подготовить каждого отдельного работника к использования новых знаний в его конкретной ситуации. Теперь настало время претворять на практике теоретические познания. Характерная черта предприятия, обычно называемого "обучающиеся организации", заключается в том, что там фиксируют и систематизируют удачные методы, чтобы затем иметь возможность их внедрить. Однако результат зависит не только от того, в состоянии ли организация заниматься этим, но и от решимости и желания реально действовать. Описание, систематизация и передача хороших способов хозяйствования влекут затраты. Речь идет об инвестициях в развитие компетенции предприятия, что особенно болезненно, потому что представляет собой долгосрочную форму капиталовложений. Для руководителей предприятия намного проще вкладывать средства в производственную территорию или в оборудование, чем в знания и информацию.

6. Тренировать способности: использовать вновь приобретенные знания.

Улучшение организации трудового процесса, фиксирование успешных методов работы, повышение квалификации руководящих работников и рядовых сотрудников - это длительная и дорогостоящая затея. Светлым пятном в этой мрачной картине является то, что созданная таким образом организационная культура существует долгое время и не зависит от ухода отдельных работников с предприятия. Как только создан производственный климат, поощряющий способности к обучению, ваши инвестиции в безопасности. Процесс интеграции этой культуры предпринимательства включает целый ряд компонентов, из которых важнейшим является хорошо функционирующий, непрерывный анализ превосходства.

Несомненное преимущество обучения посредством анализа превосходства состоит в том, что сравнительно невелики затраты, связанные с переориентацией организационной культуры на способность к обучению и повышение производительности. Возврат инвестиций начинается быстро за счет более эффективно протекающих производственных процессов.

Главное - достичь состояния постоянного развития и не останавливаться на одном определенном уровне. Поэтому желаемый конечный результат лучше достигать не единовременным усилием, а стремлением к непрерывному получению знаний и соответственному развитию способностей. Эти аспекты являются носителями культуры обучающейся организации. Анализ превосходства представляет собой единственную в своем роде возможность сделать реальностью мечту обучающейся организации.