**Как реализовать бенчмаркинговый проект в вашей компании**

Наталья Козак

Суть бенчмаркингового проекта можно представить на примере разработки стратегии компании. Во-первых, для того, чтобы отобрать направление деятельности, разместить ресурсы и выявить связь между направлениями своей деятельности, компания должна понимать особенности своей отрасли. Поэтому отраслевой анализ чаще всего является первой ступенью к разработке стратегии. Следующий этап - анализ конкуренции. После того, как получены результаты отраслевого анализа и анализа конкурентов, следует разработка стратегии. Какова же здесь роль бенчмаркинга и его суть?

Рассмотрим пример. В 1983 году AT&T посчитало необходимым вторгнуться в мировую компьютерную индустрию. Гордо считая, что фирма обладает самым большим отделом исследований и разработок, и имея большой опыт поставки оборудования для телефонных сетей, руководство фирмы сделало допущение, что фирма обладает возможностью делать компьютеры, так же как и IBM." У нас есть все для этого, мы можем доминировать на рынке", - заявили руководители компании. Пять лет спустя перспективы выглядели менее радужными. В течение этих пяти лет AT&T постоянно опускало планку своих целей: от противостояния IBM до борьбы за вторую позицию в отрасли, а затем и удержания доли на рынке. 1988 год - год реструктуризации компании, показал, что успех не предвидится и миллионы долларов выброшены в корзину.

Что же было сделано плохо? Почему мечты руководителей компании кончились провалом? Ответ лежит не в том, что AT&T сделало, а в том, что оно не сделало.

Прежде всего, компания не смогла определить, что же действительно необходимо сделать для того, чтобы выиграть в компьютерном бизнесе. Детальное исследование отраслевого окружения и конкурентов должно было показать (но не показало), что не исследования и разработки, а качество продажи, доставки и обслуживания являются ключевыми факторами успеха в этой отрасли. К середине 80-тых годов почти каждый мог делать компьютер. Залог успеха находился в наличии большого, опытного и качественного контингента продавцов и технических специалистов для удержания корпоративных клиентов и убеждения их в необходимости покупки продукта. IBM поняли это, AT&T нет.

Кроме того, AT&T не смогло реалистично оценить свое положение на рынке в отношении конкурентов и основные факторы успешной деятельности на рынке. Этот анализ должен был бы отразить несколько больших различий в реализации и обслуживании товаров (услуг), производимых в то время IBM (компьютеры) и AT&T (телекоммуникации), а именно:

Хотя AT&T и имело большой контингент людей, занимавшихся продажами и техническим обслуживанием (результат относительного монополизма), эти люди не имели опыта продаж на рынках жестокой конкуренции, каковым являлся компьютерный рынок.

Отделы продаж и технической поддержки AT&T просто не имели опыта продажи и обслуживания компьютеров, а их предыдущий опыт нельзя было приложить к отношениям между клиентом и поставщиком в компьютерной индустрии.

Операционные затраты AT&T были гораздо более высокими, чем у компьютерных конкурентов и даже если бы компания и захватила большой кусок рынка компьютеров, вряд ли можно было бы рассчитывать на удовлетворительный уровень доходности для стабильного поддержания бизнеса.

Приведенный пример показывает взаимосвязь стратегического планирования с маркетинговыми исследованиями. Практически невозможно проводить бенчмакинг без оглядки на стратегические мероприятия компании. И наоборот, никакое стратегическое планирование не возможно без бенчмакингового анализа.

Применение в приведенном примере методологии бенчмаркинга позволило бы AT&T "стянуть" в систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов. Т.е. оценить и сравнить "лучших в классе" конкурентов (в первую очередь - IBM) по отношению к ключевым факторам успеха в компьютерной отрасли, определить каким образом "лучшие в классе" достигают своих показателей и использовать эти данные в качестве основы для определения целей, стратегии AT&T и методов ее внедрения.

Фактически бенчмаркинг в описанном случае - это альтернативный метод стратегического планирования не от достигнутого, а по достижениям конкурентов (т.е. ориентиром при разработке стратегических планов будут не собственные достижения, а лучшая практика конкурентов). Однако чаще в мировой практике бенчмаркинг используется не столько для формулирования стратегии, сколько для решения менее комплексных задач: снизить производственные затраты, увеличить эффективность процесса реализации продукции, рационализировать организационную структуру и т.д.

В данном случае будет описан именно комплексный подход к реализации бенчмаркинговых проектов, в результате которого создается система усовершенствования результативности работы организации, другими словами - постоянно действующий механизм идентификации, копирования и адаптации достижений других к своей организации.

Бенчмаркинг, как система усовершенствования результативности работы компании, является процессом, а не простым набором единовременных действий по усовершенствованию. Стандартный процесс бенчмаркинга, отражающий коллективную мудрость и 20-ти летний опыт многих управленцев-практиков в различных точках земного шара представлен на рисунке 1.

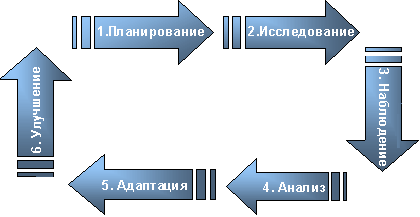


Рисунок 1. Этапы реализации бенчмаркингового проекта

Этапы реализации бенчмаркингового проекта

Компания QTS - австралийский производитель сантехнического оборудования, поставила перед собой цель - завоевать лидирующие позиции на рынке сантехнического оборудования Австралии. В 1997 году на собрании акционеров было провозглашено, что компания достигла своей стратегической цели, а, следовательно, возникла потребность в достижении новых горизонтов. Если бизнес не растет, он умирает. Собрание акционеров постановило реализовать новую стратегию - стратегию роста. Результатом проведенного маркетингового исследования стало определение стратегии конкуренции как стратегии дифференциации. Следуя стратегии дифференциации, стратегическими целями компании выбраны увеличение объема продаж и расширение клиентской базы. Агрессивный рост должен достигаться за счет выхода на новые географические сегменты - доминирующая позиция во всех регионах Австралии и выход на рынки Малазии, Сингапура, Индонезии и за счет выхода на новые целевые сегменты - строительство - с новым продуктом.

Для реализации поставленных стратегических целей было решено использовать бенчмаркинговый подход.

1-й этап. Планирование проекта

Для осуществления результативного бенчмаркингового проекта, в первую очередь должна быть сформирована команда бенчмаркинга. На этом этапе проекта она состояла из 2-х сотрудников отдела по развитию бизнеса. Их первой задачей был выбор критических процессов, полное их описание и понимание (определение параметров и других характеристик наиболее важных для реализации стратегии процессов необходимы для сравнения с "базовыми" процессами партнера).

Поэтому, прежде всего, команда бенчмаркинга произвела анализ функционирования и детальное описание бизнес-процессов компании в соответствии с международно принятыми стандартами - стандарты International Benchmarking Clearinghouse.

Очевидно, что исходным фактором эффективности работы любого предприятия является понимание потребностей его ключевых клиентов. Критические факторы успеха - это самое высокое качество, самый высокий уровень сервиса, высококвалифицированный и мотивированный персонал, лучшая программа продвижения продукции и новые продукты, отвечающие требованиям рынка.

Перечисленные факторы достижения успеха были положены в основу при выборе критических бизнес-процессов, т.е. процессов, подлежащих трансформации в первую очередь. Согласно оценке специалистов, наиболее критичными для реализации стратегических целей компании QTS являются: процесс "Маркетинг, сбыт и послепродажный сервис" и процесс "Идентификация потребностей потребителей/ Мониторинг удовлетворения потребностей потребителя".

Следующий шаг в реализации бенчмаркингового проекта - создание рабочей команды, в состав которой вводятся специалисты подразделений, задействованных в критических бизнес-процессах. В данном случае в ее состав вошли по два сотрудника из отдела маркетинга, сбыта и развития бизнеса.

В результате работы команды бенчмаркинга на этом этапе были получены такие результаты:

Определена степень воздействия рынка на успешность функционирования компании.

Определены критические факторы успеха функционирования на рынке.

Выделены критические процессы, связанные с реализацией критических факторов успеха.

Установлено, что не существует несоответствия между целью проведения бенчмаркинга и основными целями компании.

Определена какая информация необходима и каким образом она может быть собрана.

Так, была выявлена потребность в информации о наиболее эффективной схеме протекания критических процессов. Эти данные (схемы, реализуемые лучшими предприятия мира в этой отрасли, методологии достижения показателей результативности) могут быть получены в одной из бенчмаркинговых организаций.

2-й этап. Исследование

На втором этапе перед командой бенчмаркинга ставятся следующие цели:

определение системы показателей (ключевых факторов успеха, индикаторов результативности и других необходимые характеристики процесса);

идентификация кандидатов в партнеры (компании, чья практика может быть использована в качестве benchmark - "базы") по бенчмаркингу;

сбор интересующих данных.

Перед сбором информации о других компаниях, команда бенчмаркинга должна собрать максимальное количество данных о своих собственных процессах. Сбор этих данных сократит и очистит процесс исследования, позволит составить исчерпывающий список параметров, необходимых для проведения бенчмаркингового сопоставления.

Выявленные на предыдущем этапе критические факторы успеха послужили основой для формулирования целей, которых компании QTS необходимо достигнуть в соответствии с выбранной стратегией. Цели были положены в основу формирования индикаторов, по которым анализируется реализуемость целей. Индикаторы должны послужить "базой" для сравнения с используемыми компанией-партнером методик достижения поставленных целей.

Так, по критическому процессу "Маркетинг, сбыт и послепродажный сервис" установлены следующие индикаторы достижения поставленных целей в соответствии с критическими факторами успеха.

Таблица 1. Индикаторы достижения поставленных целей в процессе "Маркетинг, сбыт и послепродажный сервис"

|  |  |
| --- | --- |
| Критический фактор успеха | Индикатор |
| Самое высокое качество | жалоб на качество обслуживания;  ошибок при исполнении заказов;  затраты времени на исполнение заказов. |
| Самый высокий уровень сервиса | жалоб на скорость обслуживания;  средний срок исполнения заказа;  рентабельность услуг  сумма предоставляемых скидок |
| Высококвалифицированный и мотивированный персонал | полезных инвестиций на обучение персонала по сбыту;  показатель удовлетворенности покупателей работой персонала по сбыту, например, выполнение взятых обязательств, вежливость в общение, информированность о продаваемом продукте и т.д. |
| Лучшая программа продвижения продукции и новые продукты, отвечающие требованиям рынка | информированность потребителей о новом продукте;  время на внедрение программы улучшений  стоимость внедрения программы улучшений  бюджет на продвижение товара по отношению к росту объемов продаж |

Следующий шаг бенчмаркинговой команды - идентификация потенциальных партнеров (объектов сравнения) по бенчмаркингу. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с компанией QTS (табл. 2). Самый простой и наиболее эффективный метод подбора партнера - через уже созданные сети, которые включают в себя от десятка до нескольких тысяч предприятий и организаций, объединившихся (в некоторых случаях по отраслевому признаку) с целью обмена передовым опытом. Список некоторых действующих за рубежом организаций, содействующих поиску партнера по бенчмаркингу, представлен в таблице 3.

Что касается наличия подобной организации в Украине, проект по созданию бенчмаркинговой базы данных украинских предприятий находится на стадии разработки и ожидать его полноценного функционирования следует не ранее чем через 1-2 года. Как правило, условия вступления в такие сообщества с целью получения информации различны - от денежных взносов, до предоставления в обмен на запрашиваемую адекватной информации о собственном предприятии. Все подобные союзы связаны взаимными обязательствами, кодексами, правилами, которые гарантировали бы неразглашение полученной информации.

Таблица 2. Типы партнеров по бенчмаркингу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип партнера | Описание | Преимущества | Недостатки |
| ВНУТРЕННИЙ | Собственная организация, любое ее подразделение, дочернее предприятие и т.д. | Общие языковые/ культурологические системы;  Доступ к данным;  Каналы связи;  Хорошая "практика испытания",  Относительно быстрая отдача | Не способствует внешней направленности организации;  Только адекватные доходы, т.е. низкая вероятность достижения качественно нового уровня, "скачка" повышения результативности бизнеса |
| ВНЕШНИЙ | Другие организации, лучше в ключевых областях деятельности | Подобная структура/ задачи;  Внешняя направленность организации. | Пошаговое изменение практически неосуществимо;  Юридические/ этические соображения;  Промышленные парадигмы могут замедлять творческий потенциал. |
| ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА | Организации, избранные как "лучшие" в ключевых областях | Высокая вероятность быстрого усовершенствования;  Потенциальные высокие доходы;  Внешняя направленность организации | Непрерывное/ долгосрочное инвестирование;  Потенциально трудно выполнимый проект |

Таблица 3. Некоторые зарубежные бенчмаркинговые организации

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Контактный телефон,. www, e- mail |
| International Benchmarking Clearinghouse (IBC) - основатель APQC | (800) 776-9676  http://www.apqc.org |
| American Productivity & Quality Center (APQC) | 713-685-4642  apqcinfo@apqc.org |
| Competitive Benchmarking Associates | 1-888-309-7287  info@competitiveanalysis.com |
| Best Practices, LLC | (919) 403-0251  best@best-in-class.com |
| Help Desk Institute | (800) 248-5667  http://www.helpdeskinst.com/surveys.htm |
| American Society for Training and Development (ASTD) | (703) 683-8100  http://www.astd.org |

Помимо обращения в перечисленные зарубежные организации, можно воспользоваться и такими источниками информации как отчеты о деятельности фирм, находящиеся в свободном доступе; журналы, книги, базы данных, участие в специализированных конференциях, семинарах и ярмарках и т.д.

Рабочая команда компании QTS в отраслевой бенчмаркинговой ассоциации получила информацию о возможных бенчмаркинговых партнерах - 15 крупнейших производителях и дистрибьюторах сантехнического оборудования. В результате переговоров с ними была отобрана "лучшая практика" --итальянская компания, которая благодаря эффективным методикам продвижения и продаж в прошлом году достигла 25%-ого роста объемов продаж на новых для нее рынках.

3-й этап. Наблюдение, сбор информации

Этот этап включает в себя посещение бенчмаркинговой командой организации-партнера (изучение объекта бенчмаркингового сравнения). В нашем случае была изучена постановка у партнера таких процессов как "Маркетинг, сбыт и послепродажный сервис", "Идентификация потребностей потребителей/ Мониторинг удовлетворения потребностей потребителя", а также инструменты и методологии, используемые для достижения целевых индикаторов результативности бизнеса.

Третий этап можно считать наиболее трудным этапом бенчмаркингового проекта, проводимого на территории СНГ (если потенциальный партнер находится на территории СНГ) по причине неосведомленности отечественных предприятий о возможности осуществления описанной практики (обмена информацией) такой практики, а, следовательно, и существующем недоверии. В случае партнерства с зарубежными предприятиями следует руководствоваться принципами конфиденциальности, взаимного доверия. Обычно компаниям, желающим получить информацию от партнера, следует предоставить ему результаты проведенного анализа и достигнуть соглашения относительно того, как эти данные будут использоваться.

За рубежом существует очень интересная практика: если кто-либо из партнеров достиг результатов, которые намного превосходят ваши по исследуемому вопросу, происходит перенятие "обратного" опыта. Так, например, в случае с компанией QTS, которая через 1,5 года после запуска бенчмаркингового проекта значительно превзошла своего партнера по показателю "время на внедрение программы улучшений по атрибуту", уже представители итальянской компании-партнера посетили Австралию для изучения методик, позволивших добиться столь высоких результатов.

4-й этап. Анализ

Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать - значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

После суммирования и интерпретации данных, бенчмаркинговая команда выявила и проанализировала "дельту" между критическими процессами и аналогичными процессами компании-партнера, построив прогноз "поведения дельты". В завершении были поставлены новые целевые установки результативности процессов (индикаторов).

Чтобы форсировать "дельту" бенчмаркинга, необходимо предпринять стратегические решения в дополнение к операционным усовершенствованиям.

5-й этап. Адаптация

Руководствуясь тем, что бенчмаркинг, как техника усовершенствования процесса, требует той же структуры управления изменениями, в которой нуждаются все усовершенствования, бенчмаркинговая команда предприняла следующие действия. Во-первых, о результатах бенчмаркинга были проинформированы все сотрудники, в той или иной степени вовлеченные в проект, т.е. сотрудники подразделений, задействованных в реализации критических процессов. Во-вторых, была разработана программа по внедрению усовершенствований, расписаны роли в реализации этой программы и назначены ответственные лица за реализацию программы усовершенствований (собственники реорганизуемых процессов).

Лучшие результаты от внедрения бенчмаркинга были в тех организациях, которые экстраполировали и обобщали результаты бенчмаркингового тестирования в несколько основных принципов. Предпринятие этого шага прежде принятия стратегических решений, дают отправную точку для создания связанного и непрерывного процесса адаптации к изменяющемуся рынку.

Результаты бенчмаркингового исследования компании QTS были сведены к нескольким основным принципам, которые были сформулированы следующим образом: "создавать среду лучшего качества с фокусом на долгосрочное удовлетворение потребностей потребителей", "постоянно улучшать работу процессов компании, используя современные инструменты управления", "непрерывно повышать профессионализм и компетентность персонала", "снизить затраты путем устранения работ, не приносящих добавочной стоимости потребителю", "реализовать в компании систему индикаторов по процессам всех уровней согласно выделенным критическим факторам успеха в целевых сегментах" и "создать и поддерживать философию изучения лучшего и непрерывных улучшений: всегда есть лучший путь".

Адаптация результатов бенчмаркинга может стать достаточно трудным шагом. Никакие две организации не могут быть абсолютно идентичны, поэтому позаимствованные у партнера по бенчмаркингу идеи усовершенствования работы процесса и великолепно себя показавшие в работе компании-партнера, будут давать отличающиеся результаты. Во избежание этого рекомендуется выбирать только те стратегии, которые учитывают обратную связь, и, значит, дают возможность убедиться, что рекомендации действенны и на другом предприятии. Выбранные стратегии затем должны быть разобраны и на оперативном уровне.

6-й этап. Улучшение

Ключевая задача этого этапа процесса бенчмаркинга состоит в том, чтобы выбрать те элементы процессов, перенятые методологии и инструменты, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования. Основным таким элементом проекта компании QTS стала постановка системы индикаторов ведения бизнеса по всем процессам компании, в результате чего компания получила возможность оценивать свои достижения и управлять ими.

Вторая задача внедрения состоит в том, чтобы вынести бенчмаркинг за пределы специализированных групп (бенчмаркинговой команды и работников, задействованных в реализацию критических процессов), подключить все процессы и всех сотрудников компании.

Принятие решения о вынесении бенчмаркинга на уровень всей компании обусловлено пониманием того, что любые методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшими достижениями, скоро может стать стандартом или даже опуститься ниже него. А для этого необходимо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие практики. Заключительным шагом бенчмаркингового проекта компании QTS стало планирование следующего проекта бенчмаркинга.

Уроки, полученные в результате предыдущего проекта бенчмаркинга компании QTS послужили источником для непрерывного усовершенствования процесса бенчмаркинга в организации. Затраты на повторный бенчмаркинговый цикл значительно снизились, так как:

бенчмаркинговой командой было произведено детальное и систематизированное документирование всех прежде собранных сведений по методологии бенчмаркинга;

сотрудники компании QTS обучились и прониклись доверием к такому инструменту, как бенчмаркинг;

были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена;

были идентифицированы важные источники информации, созданы базы данных.

Как мы увидели в примере компании QTS, бенчмаркинг способен связать каждый процесс в организации со стратегией усовершенствования и организационными целями, которые, в свою очередь, связаны с потребностями клиента. Это редактирование усилило обязательство между клиентом и компанией. Недостаточно непрерывно улучшаться, если конкуренты совершенствуются более быстрыми темпами. Бенчмаркинг наполнил компанию QTS ощущением непрерывного усовершенствования, проводя мониторинг окружающей среды, гарантирующий долгосрочное организационное выживание.

Решение о применении бенчмаркинга ко всем процессам компании QTS привело к необходимости обучения бенчмаркинговому процессу всех служащих, а также к необходимости обучения собственников процессов и ключевых фигур компании принципам бенчмаркинга таким образом, чтобы они могли управлять процессом бенчмаркинга. Как только они почувствовали отдачу и полную подконтрольность процесса, бенчмаркинг стал еще одним эффективным инструментом управления организацией.