**Пять этапов бенчмаркинга**

Николай Иванович Баяндин, заведующий кафедрой информационной безопасности организационно-экономических систем МЭСИ, профессор Академии безопасности, обороны и правопорядка, автор курса "Конкурентная разведка".

Бенчмаркинг — это процесс непрерывной оценки и сравнения какой-либо организации с любым из мировых (отраслевых) лидеров бизнеса с целью получения информации, которая поможет этой организации улучшить свои показатели.

Конкурентная разведка — важнейший элемент почти каждой фазы бенчмаркинга. Пока вы не будете знать методы конкурентной разведки, вам не удастся получить наиболее ценное от программы бенчмаркинга. Более того, некоторые аспекты качественного бенчмаркинга сложно оценить без использования конкурентной разведки. Компании, имеющие хорошо разработанные программы конкурентной разведки, используют умение и знания других компаний для своих целей.

Выделим пять основных этапов процесса бенчмаркинга:

Определение функций и процессов, требующих улучшения в вашей компании.

Определение наилучших компаний.

Измерение показателей вашей компании.

Измерение показателей других компаний.

Использование полученной информации для улучшения показателей вашей компании.

Этап 1. Определение важных функции или процессов, требующих улучшения

Ошибочно думать, что большинство компаний знают, по известному выражению классика менеджмента, "как они делают то, что делают". Неумение исследовать внутренние процессы — первая среди десятки главных ошибок бенчмаркинга. Как менеджеры, начинающие проект по конкурентной разведке, часто не замечают, что необходимая информация уже имеется в собственной фирме, так и компании, планирующие проект по бенчмаркингу, могут оказаться не в состоянии собрать вместе все, что известно о собственных внутренних процессах. Без этой надежной информационной базы нельзя сравнить себя с другими.

Методы конкурентной разведки в вашей собственной компании помогут вам выявить процессы, требующие оценки.

Этап 2. Определение наилучших компаний

Компания Motorola, один из лидеров конкурентной разведки, решила уменьшить длительность цикла между приемом заказа и доставкой своих радиотелефонов. Где она могла найти помощь? Безусловно, у компании Domino's Pizza — лидера в области быстрой доставки пиццы.

Банк First Chicago Bank был заинтересован в улучшении обслуживания клиентов по телефону. Каждый может представить себе, что испытывают люди в ожидании с телефонной трубкой, потому что многие из нас попадали в такие ситуации. Куда обратился банк за помощью? К нескольким авиакомпаниям, которые наладили продажу авиабилетов по телефону.

Хотя лидеры в вашей отрасли могут быть известны, не следует ограничивать себя бенчмаркингом только с ними: их может обеспокоить бенчмаркинг с вашей фирмой, поскольку вы являетесь прямыми конкурентами. Кроме того, компании в одной отрасли стремятся решать одни и те же задачи одинаковыми способами. Поэтому, присматриваясь к другим отраслям, вы увеличиваете шансы найти что-то новое и особенное.

Самое главное — не ограничивайте себя ни отраслью, ни географией.

Как найти партнера? Одна компания по производству боеприпасов провела бенчмаркинг с компанией, выпускающей пеналы для губной помады. Почему? Изготовители патронов искали способ шлифовки корпусов гильз и нашли его у изготовителей губной помады.

Хотя конкурентная разведка может помочь найти нужного партнера, ее истинные возможности проявляются при работе с партнерами, не желающими работать с вами. Например, некоторые компании котируются настолько высоко, что все хотят вести с ними бенчмаркинг. Что делать, если есть лучшая компания, но она не может вам помочь? Для ответа на интересующие вопросы вы можете использовать конкурентную разведку, причем даже не посещая исследуемую компанию. Фактически, при хорошо организованной подготовительной работе, даже компания, отказавшая вам в бенчмаркинге из-за отсутствия времени, может ответить на ясно поставленные вопросы, и это позволит осуществить ваш проект бенчмаркинга.

Кроме того, даже если компания Х признана лучшей в своей отрасли, возможно, существуют небольшие компании, в которых интересующие вас бизнес-процессы поставлены так же хорошо, как и в компании-лидере, но никто об этом не знает, кроме самих этих компаний. Методы конкурентной разведки смогут помочь найти эти «жемчужины».

Этап 3. Измерение показателей вашей компании

На этом этапе вы сможете сравнить себя с другими подобными компаниям; понять, какие вопросы задать и какую информацию получить от компаний при их посещении. Например, некоторые процессы легко определить количественно: выработка продукции на одного занятого, число ошибок на одно изделие, количество операций на одного человека. Другие процессы не так легко поддаются количественному определению, и их вам придется оценивать самостоятельно.

Этап 4. Измерение показателей других компаний

На этом этапе проекта вы накапливаете и анализируете информацию бенчмаркинга, что требует хорошей подготовки. В ходе бенчмаркинга вы не должны задавать много вопросов. Они должны быть конкретными и предметными.

Одна из распространенных ошибок в проектах бенчмаркинга — отсутствие подготовки. Прежде чем направиться в другую компанию, следует провести предварительную подготовительную работу: собрать информацию из внешних источников (газеты, журналы и годовые отчеты), узнать всю доступную информацию об интересующей вас компании, включая возможно метод «обратного проектирования» (reverse engineering) ее технологических процессов.

Общая ошибка в бенчмаркинге — не заметить истинной причины того, почему какая-то компания действует лучше, чем вы. Возможно это связано с тем, что она использует неизвестные вам административные ресурсы, она провела бенчмаркинг с лучшей компанией или полезную экспертизу в связи со слиянием или совместной работой с лучшей компанией. Методы конкурентной разведки помогут вам найти истинный источник «блеска» компании, с которой вы проводите бенчмаркинг.

Этап 5. Использование полученной информации для улучшения показателей вашей компании

Цель бенчмаркинга не в том, чтобы узнать, как вы выглядите на фоне конкурентов или же насколько лучше вас они что-то делают. Цель бенчмаркинга — улучшить показатели вашей фирмы. Если вы не использовали полученную информацию, вы напрасно потратили время на бенчмаркинг. Кроме того, бенчмаркинг — не одноразовое действие. Он должен стать частью продолжительной программы изучения и улучшения. Компания Xerox, известная как одна из родоначальниц процесса бенчмаркинга в 70-х годах, например, до сих пор одновременно ведет сотни программ бенчмаркинга.

У вас должна быть программа конкурентной разведки для непрерывного мониторинга данных от компаний, с которыми вы проводите бенчмаркинг. Это особенно важно по отношению к конкурентам. Предположим, цена товара у вас и у конкурента различалась на 10% и вы решили ликвидировать разницу за два года, уменьшая цену ежегодно на 5%. Пока вы достигали своей цели, конкурент мог снизить свои издержки, и вы снова окажетесь позади.

Следует отметить, что бенчмаркинг — это не слепое подражание. Основная задача заключается в том, чтобы научиться у лучшего и адаптировать усвоенное в собственной компании. Не все, что вы узнаете, будет работать на вашу компанию. Идеи же, которые с первого взгляда не показались полезными, могут быть переоценены после некоторого переосмысления и доработки.

Чтобы связать бенчмаркинг и стратегическое планирование, следует использовать систему, уже объединяющую конкурентную разведку и стратегическое планирование.