

Ю. Жестин

ЧТО ТАКОЕ БЕНЧМАРКИНГ

(по мотивам публикаций в Интернете)

Предлагаемый вашему вниманию обзор как таковой не является авторским материалом. У автора слишком мало знаний и совсем нет опыта, чтобы иметь право написать что-то действительно своё. То, что вы прочтете ниже (если сочтете нужным, конечно) — лишь вольная компиляция нескольких Интернет-публикаций в некой литературной обработке. Посему считаю себя обязанным не просто указать перечень источников в конце текста, как это принято в научных статьях, но прямо сейчас поблагодарить за невольную помощь авторов использованных публикаций и к тому же принести им свои извинения за то, что порою «забываю» ставить кавычки при почти прямом цитировании.

Вот перечень использованных материалов с указанием веб-сайтов:

Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова, «Маркетинг-статистика», гл. 2.5. — размещен на многих сайтах, например —

<http://marketing.spb.ru/read/m9/14.htm>

Г. Ван дер Вейк, «Benchmarking» — www.invur.ru/index.php?page=inno&cat=art&doc=tema06

А. В. Кабелев, реферат «Бенчмаркинг: все лучшее — фирме!» — <http://www.mpu-prague.cz/ru/referats/subject/planning/referat2.aspx>

Н. Козак, «Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании?» — <http://management.com.ua/ct/ct004.html>

Е.А. Михайлова «Основы бенчмаркинга» — например, <http://www.dis.ru/manag/archiv/2001/1/10.html>

А. Панов, д.э.н., «Проблемы управления конкурентным потенциалом фирмы», — <http://www.zfn.nizhny.ru/archive/000926/?12>

Д. Ритвельд, м-р э. н., В. Качалин, к.э.н., «Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования» — http://vasilieva.narod.ru/ptpu/7_3_00.htm

И.С. Рыкунина, «Бенчмаркинг — конкурентная сравнительная стратегия», — <http://www.drevesina.com/materials.htm/a2/b9/>

«Семь этапов процедуры бенчмаркинга», публикация в журнале «Баланс — Современный капитал», автор не указан, — например, www.it2b.ru/index.php?z=2&n=2&id=44

◆ Введение

Мы часто сопоставляем себя «с ними»: и в обычной жизни, и в деловой практике. Про жизнь — это вопрос «философский», ее единой меркой «лучше-хуже» не измеришь, тут каждому — своё. Но вот в бизнесе, где есть объективные критерии — сравнение возможно. И оно, как правило, оказывается не в нашу пользу.

Множество публикаций в журнале «АС» так или иначе задевают этот больной вопрос: почему и в чем мы отстали, как сократить и ликвидировать отставание. Руководители, специалисты предприятий разъезжают по зарубежью, по выставкам и производствам, всматриваются в конкурентов, стремясь ухватить какие-то идеи и методы, которые можно было бы с пользой для дела внедрить у себя.

В советские времена существовала технология «обмена опытом», но сегодня от нее мало что осталось. Ведь тогда все заводы жили под одной, государственной крышей. А сейчас — рынок, конкуренция. Полнокровный обмен опытом существует и ныне — но только внутри отдельных корпораций.

Можно ли в условиях рынка узнать что-то полезное о деятельности чужой компании? Как это сделать? Если речь о технических достижениях, об уникальных новых идеях и разработках — только путем покупки патентных прав, либо... методами промышленного шпионажа. Когда хотят узнать о проблемах непосредственного конкурента, его оборотах, финансовом положении и других аспектах деятельности, для того чтобы сделать какие-то опережающие шаги, предпринять контрмеры на рынке — применяют конкурентную разведку. Ну а если речь идет об эффективной организации собственных производственных процессов, и хочется «подсмотреть», как всё это устроено у конкурентов, да и не только у них? Для этого существует такая «модная» ныне технология — бенчмаркинг (БМ).

◆ Откуда взялся БМ?

Слово «бенчмаркинг» происходит от английского словосочетания bench marking. Bench — это в переводе вообще-то «скамейка». Так что прямой

перевод данного термина на русский язык может быть таким: «пометка скамеек». А если серьезно... ну не переводится он точно, и всё тут. А наиболее близким «бенчмаркингу» русскоязычным термином является «анализ превосходства».

Бенчмаркинг как метод был применен много веков назад. Военная разведка сравнивала силу врага со своей силой, на основе этого принимались стратегические и тактические решения. Со временем идея распространилась на коммерцию, спорт, политику и даже некоторые межличностные отношения. Человек искал пути, как избежать таких ситуаций, где он не сможет быть победителем.

В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом «dantotsu», означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». В Китае известно правило китайского генерала Сун Тзу, который писал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн».

В 1972 году консалтинговая фирма PIMS высказала идею: для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. Современный бенчмаркинг возник «вживлением» этой идеи в GAP-анализ, методику оценки «разрыва» между важными параметрами фирмы и желаемыми результатами: действительно, ведь в качестве таковых могут выступать и параметры главного конкурента. Далее бенчмаркинг эволюционировал через практику применявших его компаний, оформившись в самостоятельную методологию в 80-х годах прошлого века.

Существуют различные типы бенчмаркинга, классифицированные по разным параметрам. Мы не будем здесь вдаваться в этот вопрос. Заинтересованный читатель может обратиться к указанным выше веб-сайтам.

◆ В чем состоит БМ?

Существует немало определений понятия бенчмаркинг. Видимо, потому, что их дают компании, его применявшие — и применявшие слегка по-раз-

ному. Но разница — в частности. В целом бенчмаркинг — это аналитический процесс детального сравнения и оценки Вашей компании с лучшими компаниями внутри и вне отрасли, и внедрение у Вас их лучшей практики.

Что сравнивается? В широком смысле — экономическая эффективность. Точнее — методы управления. А если совсем конкретно, то логика такова: чтобы сделать продукт Вашей компании конкурентоспособным, нужно изучить процессы его производства, «подсмотреть», как они организованы у компании, работающей эффективнее Вашей — и попробовать найти способ перенять чужой опыт.

Что важно понимать:

- просто узнать результаты сравнения недостаточно, чтобы действовать: вы также должны понять причины различий;

- сравнивать нужно не только процессы и методы, которые Вы хотите перенять, но и ситуацию: не всё у Вас заработает так, как работает у них;

- бенчмаркинг — это не разовая операция, а непрерывный процесс, постоянное направление деятельности Вашей компании;

- бенчмаркинг включает в себя непрерывное обучение «на примерах» не одного лишь директора, а всего персонала компании, ну, как минимум управляющей команды.

Не стоит считать бенчмаркинг:

- «промышленным туризмом», то есть обычным посещением других компаний с целью «выяснить, что они делают»;

- бездумным копированием чужого опыта без учета культуры, стратегии, других особенностей — «внедрение» всегда вначале предполагает «адаптацию»;

- панацеей от всех бед.

Определение известной компании Rank Xerox: бенчмаркинг — сравнение своих процессов с лучшими в мире, последовательное изучение новых идей, методов, технологий и использование их для того, чтобы стать лучшими из лучших.

◆ Зачем нужен БМ?

Обмен опытом безусловно полезен, никто не будет с этим спорить. Общий ответ на вопрос «Зачем нужен бенчмаркинг?» тоже очевиден: для повышения конкурентоспособности. Однако, это лишь слова. Чем глубже понимаешь суть метода — тем яснее становится, зачем он нужен. А не освоив метод — не «схватишь» до конца и «зачем». Нужно «прочувствовать» смысл бенчмаркинга, ибо знание «вообще» о его полезности не приводит само по себе к его грамотному применению на практике.

Бенчмаркинг — если только его правильно реализовать — должен прежде всего дать вашей компании ответы на фундаментальные вопросы:

- что она собой представляет на фоне остальных, на каком этапе развития находится;

- чего она хочет достичь;

- каким образом она может этого достичь;

Изучение и анализ чужой практики может помочь:

- реалистично себя оценить, осознать необходимость изменений и поставить себе реальные цели, улучшить понимание того, что, зачем и насколько хорошо делает ваша компания;

- не «изобретать велосипед», и если требуется продублировать чьи-то достижения — снизить издержки от дублирования;

- отказаться от устаревших идей, устранить «шоры», изменить корпоративную культуру и ментальность, привить «психологию лидера»;

Грамотный бенчмаркинг — жизнетворное «вливание свежей крови» в организм вашего предприятия. Но неумелый бенчмаркинг не только бесполезен, он может быть и опасен. Из биологии известно, что «перекрестное опыление» не всегда плодотворно. Но дело даже не в безрезультатности усилий, не в потраченных впустую деньгах. Страшнее, если результат будет, но будет обратным. Применение самых передовых идей в неадекватных условиях... да что далеко ходить за примерами. Демократия и рынок 90-х в России — это пример бездарного применения бенчмаркинга на уровне страны. Взяли их методы и тупо применили у нас. Что получилось — видите сами.

Малоэффективным бенчмаркинг может быть по многим причинам, например:

- «отрыв» бенчмаркинга от бизнеса, недостаток вовлеченности в этот процесс управленческой команды, когда ряд ее членов считает: «они там что-то исследуют, а мы тут реальные вопросы решаем»;

- «интеллектуализация» бенчмаркинга, отрыв его от практических целей, либо, наоборот, недостаток образования и системного мышления у тех, кто его ведет;

- недостаточность подготовки: неудачный выбор партнера, ошибки в выделении ключевых процессов бизнеса, и т.п. — это приводит к сравнению «яблок с грушами»;

- «леность ума»: оценка «простых» факторов, а не тех, которые имеют значение, неумение расставить приоритеты;

- неспособность понять, как применить полученные знания, либо дефицит управленческой воли, либо «тромб» между идеей и внедрением (столь характерный, кстати, именно для России).

Четкое соблюдение принципов и порядка бенчмаркинга имеет большое значение еще и потому, что он часто вызывает важные, реформаторские и даже революционные изменения на предприятии.

◆ С чего начинался современный БМ?

Пионером в практическом применении бенчмаркинга считается компания Rank Xerox. В 80-е годы концерн «Ксерокс» начал быстро терять позиции на рынке копировальных аппаратов, его доля рынка неуклонно падала. Искать причину долго не пришлось. Оказалось, один японский производитель предложил рынку копировальный аппарат, равноценный по функциям и производительности тому, что выпускает «Ксерокс», но значительно более дешевый по издержкам производства¹. Вместо того чтобы, как обычно, предпринимать меры маркетингового характера, «Ксерокс» отправил в Японию своего специалиста, который тщательнейшим образом изучил опыт японского конкурента. Результат: на базе полученных знаний «Ксероксу» удалось, помимо прочего, снизить издержки производства на 50%, а время на разработку товара — на 66%.

¹ Ни в одном материале, где приводится этот пример, название японского производителя не приведено. Видимо, «Ксерокс» из этических соображений не называл его в своих отчетах. Но можно с большой долей уверенности предположить, что речь идет о копании Canon, значительно потеснившей «Ксерокс» на рынке.

Другим пионером в области бенчмаркинга была компания Ford Motors, которая впервые применила бенчмаркинг примерно в тот же период. В те годы она всё больше уступала по объему сбыта японским и европейским производителям автомобилей. Дабы ликвидировать отставание, руководитель компании Д. Петерсон дал указание своим инженерам и дизайнерам разработать новый автомобиль, который сочетал бы в себе 400 лучших характеристик, имеющих самое большое значение для потребителя. По каждой из этих характеристик путем опроса выявляли лидера среди конкурентов. Если SAAB производит лучшие сиденья — инженеры Ford должны были их скопировать. Если Toyota имела лучший прибор для измерения уровня топлива, а BMW — лучшие шины и аккумуляторную систему — инженеры Ford должны были повторить характеристики этого оборудования. Причем Петерсон призвал своих инженеров по возможности усовершенствовать лучшие образцы. Так появился Ford Taugus, имевший большой успех. Петерсон заявлял, что главная причина успеха не в том, что Ford скопировал характеристики, которыми обладали автомобили конкурентов, а в том, что его специалисты много чему научились в ходе анализа превосходства, и поэтому многое сделали еще лучше, чем у конкурентов!

А вот пример, в известном смысле обратный приведенный выше. В 1983 году компания AT&T, один из мировых лидеров в телефонии, решила расширить бизнес и вторгнуться в мировую компьютерную индустрию. При этом она самоуверенно полагала, что коли обладает самым большим отделом исследований и разработок, то сможет делать компьютеры не хуже чем IBM. «У нас есть все для этого, мы можем доминировать на рынке», — заявили руководители компании...

Но на практике ситуация стала развиваться совсем не так. В течение пяти лет AT&T постоянно опускала планку своих целей: от противостояния IBM до борьбы за вторую позицию в отрасли, а затем и удержания доли на рынке. Наконец, в 1988 год, при реструктуризации компании, от данного направления пришлось отказаться. Миллионы долларов были выброшены на ветер.

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

Прежде всего, компания не смогла определить, что же действительно необходимо 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. В IBM поняли это, в AT&T — нет.

Кроме того, компания не сумела увидеть принципиальные различия в процессах реализации и обслуживания продуктов, производимых в то время IBM (компьютеры) и AT&T (телекоммуникации). И рынки разные, и, главное, положение на них компаний раз-

ное. AT&T, будучи почти монополистом, имела немалый штат, занимавшихся продажами и техническим обслуживанием. Но эти люди не имели опыта продаж на рынках с жестокой конкуренцией, 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. В результате, операционные затраты AT&T были гораздо более высокими, чем у компьютерных конкурентов. Даже если бы компания захватила большой кусок рынка компьютеров, вряд ли можно было бы рассчитывать на удовлетворительный уровень доходности для стабильного поддержания бизнеса.

Применение методологии бенчмаркинга позволило бы AT&T «стянуть» в единую 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. Ориентиром при разработке стратегических планов в этом случае служат не собственные достижения, а лучшая практика конкурентов.

Впрочем, следует признать, что чаще 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.

◆ Заключение

По существу, выше вам был предложен лишь некий дайджест нескольких публикаций. Тем, кто хочет глубже разобраться в теме, мы советуем почитать их по отдельности. В следующих номерах мы продолжим эту тему, подробно осветив более практические вопросы:

- как конкретно, по шагам, проводить бенчмаркинг, и
- каковы особенности его применения в наших условиях.

А здесь нам осталось сказать лишь одну важную вещь: бенчмаркинг, пожалуй, наиболее актуален сейчас для российских предприятий. Ведь пускай ты даже знаешь абсолютно всё о конкуренте, о его продуктах и объемах их продаж, о стратегии и тактике их продвижения на рынок. Но если при этом у тебя процессы не отлажены, производство неэффективно, а производительность труда на уровне каменного века — всё равно проиграешь, какие бы меры на рынке не предпринимал, какие бы рекламные трюки не выкидывал, какой бы поддержкой не заручался. А бенчмаркинг, отвлекаясь от частных случаев, как раз и сводится к трем последовательным акциям:

- признать себе, что знаешь и умеешь еще далеко не всё;
- разобраться, где и как можешь узнать то, чего не знаешь;
- учиться, учиться и еще раз учиться.