**ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ БЕНЧМАРКИНГА**

**Содержание**

Введение

1. Первая классификация развития бенчмаркинга

2. Вторая классификация развития бенчмаркинга

Заключение

Литература

**Введение**

Бенчмаркинг (англ. Benchmarking) — подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

- деятельность, посредством которой фирма изучает "лучшую" продукцию, маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных методов.

**1. Первая классификация развития бенчмаркинга**

Первый этап. Появлением на свет бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов прошлого века. Именно в данный период японские специалисты стали наиболее активно изучать деятельность самых крупных и успешных американских компаний на предмет выявления идей и отличительных характеристик, которые стали залогом успеха американских фирм. Они старались тщательно исследовать западные товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем создать и запустить в производство более совершенные и практичные модификации, предложив их рынку по более привлекательным ценам. Вскоре использование лучших мировых технологий и ноу-хау в области производства и менеджмента японцы уже стали считать своими конкурентными преимуществами. А до сих пор данными технологиями владели только западные компании. Период заимствования западных технологий продолжался до конца 1960-х годов. К тому моменту японские компании смогли не только догнать западных «монстров», но и перегнать их по многим показателям.

Второй этап. Второй этап развития бенчмаркинга приходится на конец 1970-х годов. Именно в этот период времени японские компании начали свою экспансию на американские рынки. Американские компании, в связи с этим, столкнулись с необходимостью разработки антикризисных планов по выходу из сложившейся ситуации. Бенчмаркинговые исследования становятся инструментом реализации антикризисных планов американских компаний.

Третий этап. Анализ проводимых исследований вылился в разработку и создание концепций и теорий, касающихся применения бенчмаркинга на практике. В 1980-х гг. изменились масштаб определения бенчмаркинга и его направленность. Отныне интерес связан не только с точками отсчета и объектами, но и с описанием дополнительной деятельности, направленной на сравнение самого себя с другими.

Современный этап. Процесс разработки новых теорий и систематизации практик продолжается по сей день. Умы многих западных специалистов заняты разработкой новых идей в данной области. Российские компании также стали активно участвовать в процессах, касающихся бенчмаркинга. Кроме того, российские компании стали анализировать не только новшества своих прямых конкурентов на российском рынке, но и достижения крупных западных «игроков».

**2. Вторая классификация развития бенчмаркинга**

В соответствии с другой классификацией бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

**Реинжиниринг бизнес-процессов.** Как научно - практическое направление, реинжиниринг бизнес-процессов впервые появился в США и за несколько лет превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики. Сегодня начинается продвижение консалтинговых услуг и инструментариев по реинжинирингу и на российский рынок. Отечественная практика применения реинжиниринга показала, что этот метод необходим, особенно в условиях проведения глобальной экономической реформы и активного внедрения в мировую экономическую систему. Впервые термин "реинжиниринг бизнес-роцессов" (от англ. business process reengineering, BPR) был введен М. Хаммером, который определяет этот вид деятельности как "фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальным показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы". В западном мире (и, в первую очередь, в США) реинжиниринг приобретает все большую и большую популярность. Чтобы проиллюстрировать эту тенденцию, приведем несколько цифр. Компании США затратили на проекты по реинжинирингу бизнес-процессов в 1994 году около 37 млрд. долларов. В течение ближайших лет рост затрат на решение этих задач ожидается на уровне 19% в год. По результатам опроса, проведенного Emst & Young среди финансовых директоров 80 - ти крупнейших компаний США, основной мотивацией проведения реинжиниринга было улучшение сервиса и качества продукции (услуг), а также снижение расходов. М. Хаммер рассматривает BPR как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий, специалисты которой начинают играть ведущую роль в конструировании бизнеса. BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности - управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга. Одной из основных особенностей BPR является ориентация реинжиниринга не на функции, а на процессы. Причем из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, BPR рассматривается как наиболее эффективная, революционность которой обусловлена современным состоянием информационных технологий.

Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления. Поскольку BPR оперирует с такими понятиями, как бизнес - процесс, бизнес - система, деловая процедура, то в целях более четкого восприятия этих терминов следует дать следующие определения. Бизнес - система - это связанное множество бизнес - процессов, конечной целью которой является выпуск продукции. Под продукцией, понимают товары, услуги и документы.

Бизнес - процесс - это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.Деловая процедура - это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом. Существуют следующие категории бизнес - процессов:- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции; - процессы планирования и управления; - ресурсные процессы; - процессы преобразования.

Бизнес-процесс характеризуется:

существующей технологией реализации бизнес-процесса; - существующей структурой бизнес - системы;

средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т. п., обеспечивающими реализацию процесса.

Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;

количество потребителей продукции;

количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;

стоимость издержек производства продукции;

длительность выполнения типовых операций;

капиталовложения в производство продукции.

Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

несколько рабочих процедур объединяются в одну, т. е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

исполнители принимают самостоятельные решения, т. е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводит к значительному повышению их отдачи);

шаги процесса выполняются в естественном порядке;

процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т. д.);

работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

уменьшается количество проверок и управляющих воздействий; - минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

единая точка контакта обеспечивается уполномеченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды).

Второе поколение - бенчмаркинг конкурентоспособности - получило развитие как наука в 1976-1986 гг. Используется организациями для рассмотрения своих позиций по производственным характеристикам ключевых продуктов и услуг. В этом случае партнеры по бенчмаркингу привлекаются из той же отрасли. Тоже довольно сложный вид бенчмаркинга, потому что зачастую излишняя конфиденциальность становится непреодолимой преградой для такого обмена опытом. И, как правило, на страже этой конфиденциальности стоят не сами заинтересованные компании - участники обмена, а торговые ассоциации или третьи стороны. Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). В 1979 году, в момент тяжелейшего кризиса, бенчмаркингом воспользовалась компания Rank Xerox. Трамплином для бенчмаркинга в 70-х годах 20 века стали США.

Первопроходцем в его использовании для анализа конкурентоспособности была компания Xerox, проводившая исследование затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими, с целью преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофически быстро уменьшающейся долей рынка корпорации. У компании не было выбора, и 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 компании Xerox. После чего концепция бенчмаркинга стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии компании 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.

Третье поколение - бенчмаркинг процесса развивалось в 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества поняли, что проще перенимать опыт исследовать деятельность предприятий вне их сектора или отрасли, нежели прямых конкурентов.

Бенчмаркинг процесса - давно известный метод, получивший второе рождение, когда компания «Ксерокс» воспользовалась им для радикального изменения своей стратегии и получила премию Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige Award). В наше время этот подход многими понимается неверно.

Большинство людей думают, что бенчмаркииг процесса - это сравнение показателей деятельности своих процессов с показателями деятельности процессов другой организации. Однако сравнение показателей - лишь один из первых шагов эталонного тестирования процесса. Этот вид деятельности правильнее было бы назвать сравнительным анализом. Сравнительный анализ - сравнение некоторых наборов показателей схожих элементов. Обычно бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50%. При осуществлении типичного проект беичмаркинга процесса разработка наиболее выгодного нацеленного на будущее решения (Best Value Future-State Solution (BFSS)) занимает от 4-х до 6-ти месяцев. Исходя из нашего опыта, этот подход имеет смысл использовать для 5-20% основных процессов организации.

Четвертое поколение - стратегический бенчмаркинг - систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий;

Пятое поколение - глобальный бенчмаркинг - инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства, рассматривается в перспективе будущего.В настоящий момент бенчмаркинг приобретает статус глобального и рассматривается как инструмент международного обмена бизнес-информацией. Во многом это вызвано тем, что появляются организации, специализирующиеся на поиске партнеров для эталонного сопоставления, "индустриальные бюро знакомств", как называет их известный специалист по маркетингу Филипп Котлер.

Более 10 лет назад в 1993 году бенчмаркинговые центры Великобритании, США, Германии, Швеции и Италии решили объединить усилия по развитию метода эталонного сопоставления в мире. И уже в 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга ( Global Benchmarking Network , GBN – www.globalbenchmarking.org ) как сообщество независимых бенчмаркинговых центров. На сегодняшний день она объединяет подобные центры из 20 стран мира, со всех континентов, за исключением Южной Америки. Хотя, учитывая растущий интерес к бенчмаркингу в Бразилии, это лишь вопрос времени. Россия же стала полноправным членом GBN совсем недавно, осенью 2004 года. Из наших ближайших соседей из постсоветского пространства во всемирной бенчмаркинговой сети присутствует только Молдова. Активному развитию глобального бенчмаркинга способствуют мировые конкурсы в области качества: Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США), Европейская премия качества, Японская премия качества и другие. У их организаторов есть возможность накапливать и систематизировать информацию о передовом опыте в области менеджмента участников и лауреатов премий.

**Заключение**

Начиная свой путь с 50-х годов в Японии бенчмаркинг прошел путь от локальных сравнений, при чем за частую скрытых от предприятий эталонов, бизнес-процессов до глобального открытой единой сети обмена опытом по всему миру. Развитие бенчмаркинга способствует открытости бизнеса, повышению его эффективности, что так необходимо для экономики сегодня. Освоение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит компаниям, не только крупным, но также малым и средним, идти в ногу со временем и занять достойное место на мировом рынке в ближайшем будущем.

**Литература**

1. Авдулов П.В. Введение в теорию принятия решений. - М., 1977.

2. Аренков И.А., Ченцов В.И. Маркетинговые исследования./Под ред. проф. Багиева Г.Л. - Л.: ЛОП ВНТОЭ, 1991.

3. Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.

4. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

5. http://www.benchmarkingclub.ru

6. http://quality.eup.ru

7. http://arenta-group.com