Патругина В.И. ,ЭП-531

БЕНЧМАРКИНГ

Описание

Другие названия метода: "Метод эталонного сравнения", "Ориентация на успешные компании".

Термин введен в 1972 г. (США). [1]

Бенчмаркинг позволяет повысить производительность за счет выявления и применения лучшего опыта, продемонстрированного по деятельности и продажам. Менеджеры сравнивают производительность своей продукции или процессов, с конкурентами и с внешними лидерами отрасли, и с внутренними процессами в пределах их собственных фирм. Целью бенчмаркинга является поиск примеров с наиболее высокой эффективностью и изучение процессов и управления на этой фирме.

Затем компания стремится повысить эффективность путем адаптации и включения этого передового опыта в их собственную деятельность с некоторыми изменениями, но не путем полного заимствования. [2]

Бенчмаркинг - это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Так как требования потребителей постоянно меняются, меняются и характеристики работы компаний-конкурентов/ Соответственно эталоны, в сравнении с которыми проводится бенчмаркинг, также меняются, и только непрерывный бенчмаркинг способен помочь компании быстрее узнавать о всех новациях и выгодно применять их на практике.

Индикаторы конкурентного сравнения: цена, качество, забота о клиентах и сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги.[1]

Виды: [3]

* Бенчмаркинг **конкурентоспособности** - измерение характеристик предприятия, исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов и сопоставление их с характеристиками конкурентов.
* **Внутренний** бенчмаркинг - сопоставляются характеристики производственных единиц со схожими бизнес-процессами внутри организации.
* **Функциональный** бенчмаркинг - сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе.
* Бенчмаркинг **процесса** - сравниваются показатели определённых процессов и ограниченных функций с предприятиями у которых лучшие характеристики в аналогичных процессах.

Методология [2]  
Тестирование включает в себя следующие этапы:

* Выбор продукта или услуги для сравнения.
* Определение ключевых показателей эффективности.
* Выбор компаний для сравнения или внутреннего диапазона.
* Сбор данных о производительности и практике;
* Анализ данных и определение возможностей для улучшения;
* Адаптация и внедрение передового опыта, установление разумных целей и обеспечение корпоративная преемственности.  
    
  Общее использование [2]  
  Цели использования метода:
* Повышение производительности. Тестирование определяет методы повышения эффективности работы и проектирования изделий;
* Выявление относительной стоимости фирмы. Бенчмаркинг показывает относительное положение компании в стоимостном выражении и определяет возможности для улучшения;
* Усиление стратегического преимущества. Бенчмаркинг помогает компаниям сосредоточиться на возможностях, имеющих весомое значение для создания стратегического преимущества;
* Увеличение скорости организационного обучения. Бенчмаркинг приносит новые идеи в компании и способствует обмену опытом.

Созданы специальные сайты для фирм, обменивающихся опытом, например, www.benchnet.com, www.globalbenchmarking.com. Обычными стали так называемые индустриальные бюро знакомств, где любая компания может найти партнера по обмену новшествами.

Стало престижным выступать в качестве фирмы, у которой заимствуют новинки, — это становится одним из эффективных способов рекламы компании, формирования ее имиджа на рынке.

Довольно очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга в последние десятилетия. Конкуренция стала глобальной, и в большинстве компаний начинают осознавать необходимость всестороннего и детального изучения (и последующего использования) лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов.

США в настоящее время являются неоспоримым лидером в институциональных схемах бенчмаркинга. Так, в Соединенных Штатах создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, занимающихся обменом опытом. При ней работает Биржа бенчмаркинга, которая, в частности, ежегодно сообщает о бизнес-процессах, наиболее активно прорабатываемых в бенчмаркинге.

Наиболее активными фирмами применяющими этот метод являются Bank of America, American Express, Xerox, Компания Форд. [4]

*ПРИМЕР*: [5]

Американская авиакомпания Southwest Airlines решила улучшить свои финансовые показатели. Опросив клиентов, менеджеры поняли, что завоевать их симпатии можно более удобным расписанием и увеличением числа рейсов. Осталось придумать, как выжать из имеющегося авиапарка по максимуму. Для начала менеджеры рассчитали, сколько времени уходит на заправку самолета, техническое обслуживание и проч. И пришли к выводу: необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но как это сделать? Обратившись к опыту других авиапредприятий, компания обнаружила, что по времени обслуживания самолетов она и сейчас вне конкуренции.

Кто-то из служащих обратил внимание на то, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Менеджеры авиакомпании изучили специальную литературу и познакомились с основными принципами командной работы техников. А затем внедрили эти же принципы у себя. Конечно, авиакомпания не смогла обслуживать самолеты с такой же скоростью, с какой в "Формуле-1" обслуживают машины, однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Описание   
  
Стратегические альянсы представляют собой соглашения между фирмами, в которых каждый выделяет ресурсы для достижения общего набора целей. Компании могут создавать стратегические союзы с широким кругом участников: клиентов, поставщиков, конкурентов, университетах или подразделений правительства. Через стратегические союзы, компании могут улучшить конкурентное позиционирование, получить доступ на новые рынки, дополнять навыки критического и разделить риск или стоимость крупных проектов развития.[2]

В [современной динамичной экономике](http://www.cecsi.ru/intro/new_economy_intro.html) стратегические альянсы позволяют бизнесу создать [конкурентное преимущество](http://www.cecsi.ru/coach/sca.html) за счет доступа к ресурсам и способностям партнера, таким как рынки, технологии, капиталы и люди. Создание команды позволяет обеим сторонам [синергично](http://www.cecsi.ru/intro/synergy_intro.html) увеличить свои ресурсы и способности и за счет этого расти и расширяться быстрее и эффективнее. [Быстрорастущие фирмы](http://www.cecsi.ru/coach/business_development.html) особенно активно полагаются на стратегические альянсы, чтобы расширить свои технические и операционные ресурсы. В результате, они экономят время и скачком увеличивают продуктивность, поскольку не должны создавать новые компетенции с нуля. Таким образом они могут концентрироваться на [инновациях](http://www.cecsi.ru/intro/innovation_systemic_intro.html) и своем стержневом бизнесе. [6]

Методология

Для формирования стратегического альянса, компании должны:

* Определить свое видение бизнеса и стратегии для того, чтобы понять, как альянс соответствует их целям;
* Оценка и выбор потенциальных партнеров в зависимости от уровня взаимодействия и способности фирм для совместной работы;
* Разработать рабочие отношения и взаимное признание возможности с потенциальным партнером;
* Согласование и реализация формального соглашения, которое включает в себя системы для мониторинга производительности.  
    
  Общее использование  
  Стратегические альянсы создаются с целью:
* Снижения затрат за счет эффекта от масштаба или углубления знаний;
* Расширение доступа к новым технологиям;
* Запрет конкурентов;
* Освоение новых рынков.
* Сокращение времени цикла;
* Улучшение исследований и разработок;
* Улучшение качества.

Выгоды от использования:

* Доступ к каналам маркетинга и продаж партнера и его положению на рынке
* Доступ к продуктам, технологиям и интеллектуальной собственности (ИС) партнера
* Доступ к финансовым ресурсам партнера
* Новые рынки для товаров и новые товары для покупателей
* Усиление бренда на рынке с помощью каналов партнера
* Ускоренная разработка новых продуктов и выход с ними на рынок
* Сокращение стоимости и риска научно-технических разработок и создания радикально инновационных технологий
* Быстрое достижение критической массы и нужных масштабов
* Установка технологических стандартов в отрасли и выпуск первых продуктов, отвечающих этим стандартам
* Утилизация побочных продуктов
* Доступ к менеджерскому мастерству

В начале 1990 гг. Toshiba заключило договор с General Electric Company о совместных разработке и производстве нитей накаливания для лампочек. [Джек Уэлч](http://www.cecsi.ru/intro/cs_welch_intro.html), легендарный [бизнес-лидер](http://www.cecsi.ru/intro/executive_smart_brief.html), бывший тогда CEO GE, был в восхищении от Toshiba. По его словам, одного телефонного звонка в Японию было достаточно для того, чтобы уладить возникнувшие проблемы, причем очень быстро.

С того времени Toshiba создала много [стратегических альянсов](http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html) и [совместных предприятий](http://www.cecsi.ru/coach/joint_ventures.html), а также заключила много лицензионных соглашений. Партнерами Toshiba в различных областях разработки инновационных технологий и продуктов являются такие компании, как Apple Computers, Ericsson, GE, IBM, Microsoft, Motorola, National Semi Conductor, Samsung, Siemens, Sun Microsystems и Thomson.

Toshiba создала стратегический альянс с Apple Computer с целью совместной разработки мультимедийных компьютерных продуктов. Apple’ привнесла в этот альянс свое [конкурентное преимущество](http://www.cecsi.ru/coach/sca.html) в области разработки программных продуктов, а Toshiba добавила к этому свое мастерство в области производства электронных продуктов. [6]

Список используемой литературы:

1. А.М. Кузьмин - Метод "Бенчмаркинг". Режим доступа: http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/
2. Bain&Co. Insight tools – Benchmarking. Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>
3. Википедия – статья «Бенчмаркинг». Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
4. Ю. П. ВОРОНОВ, к.э.н. - Бенчмаркинг в конкурентной разведке. Режим доступа: <http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2005_04/Voronov.htm>
5. Журнал ["Секрет фирмы"](http://www.sf-online.ru) (№ 1, сентябрь, 2002) - Бенчмаркинг: все лучшее — себе. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>
6. Центр [предпринимательского творчества](http://www.cecsi.ru/images/entrepreneurial_creativity_6x4_ru.png) и [системных инноваций](http://www.cecsi.ru/images/innovation_systemic_7areas_6x4_ru.png). Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/strategic\_alliances.html#picUSAstat