

# Стратегический менеджмент



## *Лекция 9. Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

*Альтернативные инструменты  
стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*



- 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга**
- 2. Использование бенчмаркинга для построения эффективной системы стратегического менеджмента**

# *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

## 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга

### Определение понятия «бенчмаркинг» и содержания концепции

## *Бенчмаркинг Benchmarking*

систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения

**бенчмарк** - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

### *Цели бенчмаркинга:*

1. Определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон
2. Осознание необходимых изменений
3. Отбор идей по кардинальному улучшению процессов
4. Выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа
5. Разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов
6. Постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие
7. Переориентация корпоративной культуры

## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

### 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга

#### Эволюция теорий бенчмаркинга

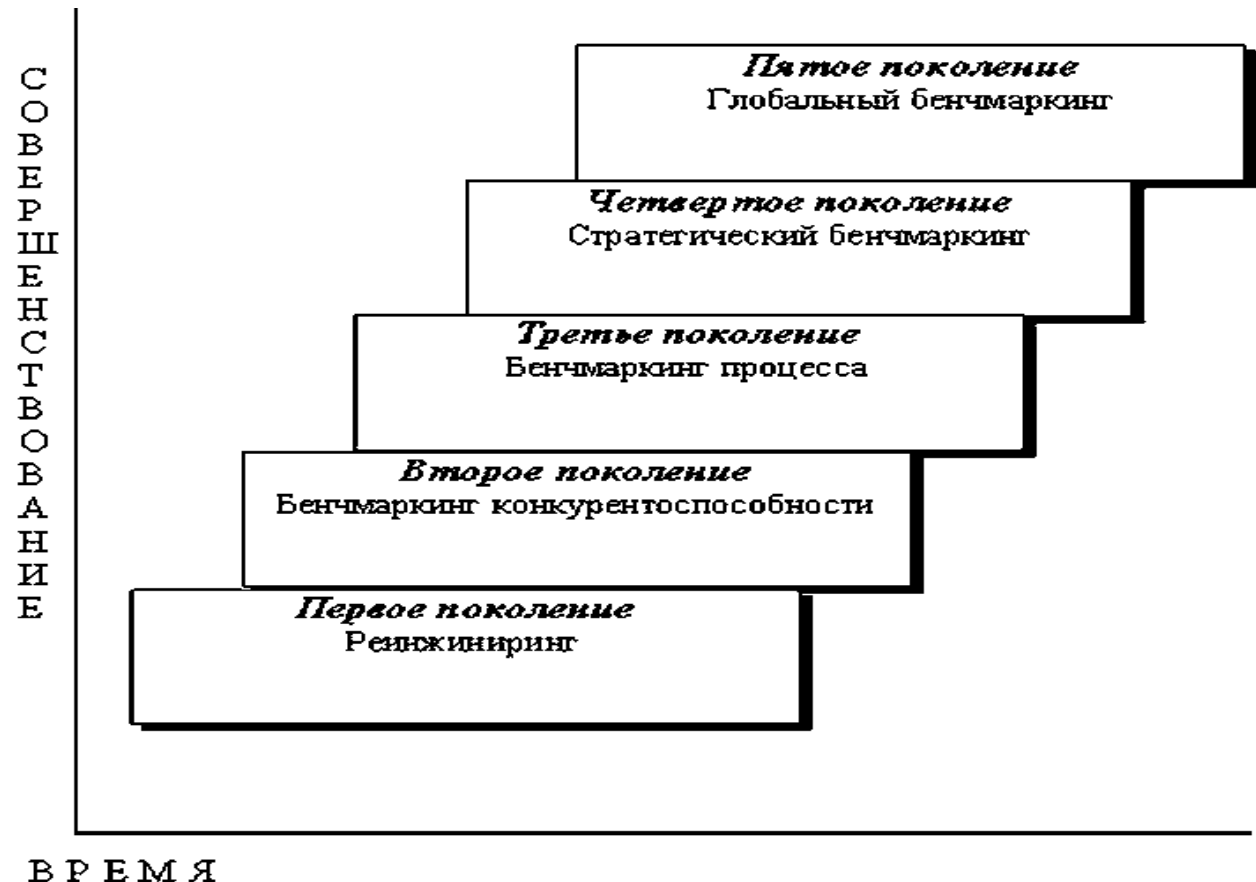
- 💡 **к.1950-х – к.1960-х гг.** – зарождение бенчмаркинга в Японии, когда японские специалисты активно посещают известные западные компании с целью изучения идей, копируют ноу-хау и технологии;
- 💡 **рубеж 1970-х гг.** – на Западе некоторые предприятия начали развивать теорию, в основу которой положено сравнение деятельности не только предприятий конкурентов, но и передовых фирм из других отраслей;
- 💡 **1972г.** - появился термин "бенчмаркинг" - Институт стратегического планирования Кембриджа, США – консалтинговая группа «PIMS»;
- 💡 **1979г.** – впервые применили бенчмаркинг на практике – компания Xerox;
- 💡 **1989г.** - PIMS проводит форум - Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях; в этом же году появляется первая книга, написанная Робертом Кэмпом, одним из руководителей Xerox;
- 💡 **2003г.** - Еврокомиссия Европейского Союза признала бенчмаркинг эффективным инструментом улучшения деятельности частного и общественного сектора через обмен знаниями, которой также способствует усилению интеграции внутри Союза.

# Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.

## 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга



### Эволюция теорий бенчмаркинга



Процесс эволюции бенчмаркинга

## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

### 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга

#### Основные виды бенчмаркинга

На практике наиболее часто используют следующую классификацию видов бенчмаркинга:

1. Бенчмаркинг процессов;
2. Бенчмаркинг производительности;
3. Стратегический бенчмаркинг;
4. Конкурентный бенчмаркинг.

## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

### 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга

#### Основные принципы бенчмаркинга

В качестве основных сводов правил и принципов проведения бенчмаркинга независимо друг от друга были разработаны «**Кодексы бенчмаркинга**»: Американским центром продуктивности и качества, Европейским центром бенчмаркинга.

#### **Пять основных принципов бенчмаркинга (Михайлова Е.А.):**

- ✴ *Концентрация на качестве.*
- ✴ *Важность бизнес-процессов.*
- ✴ *Необходимость учета в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности несовершенства классической модели TQM.*
- ✴ *Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.*
- ✴ *Бенчмаркинг — основа выживания*

# Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.

## 1. Содержание, основные виды и принципы бенчмаркинга

### Основные принципы бенчмаркинга

#### ☀ Важность бизнес-процессов.

Международным клиринговым домом по бенчмаркингу при Американском центре продуктивности и качества (<http://www.apqc.org/>) совместно с компанией Артур Андерсен в 1992г. (новая редакция в **2004г.**) разработана **классификация бизнес-процессов**. Области процессов:

1. Разработка видения и стратегии;
2. Проектирование и разработка продуктов и услуг;
3. Маркетинг и продажи продуктов и услуг;
4. Поставка продуктов и услуг;
5. Управление обслуживанием клиентов;
6. Развитие и управление человеческим капиталом;
7. Управление информационными технологиями и знанием;
8. Управление финансовыми ресурсами;
9. Приобретение, строительство и управление собственностью;
10. Управление состоянием и сохранностью окружающей среды;
11. Управление внешними связями;
12. Управление улучшениями и изменениями.



## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

### 2. Использование бенчмаркинга для построения эффективной системы стратегического менеджмента

#### Бенчмаркинг, маркетинговые исследования и конкурентная разведка как фундамент стратегического менеджмента

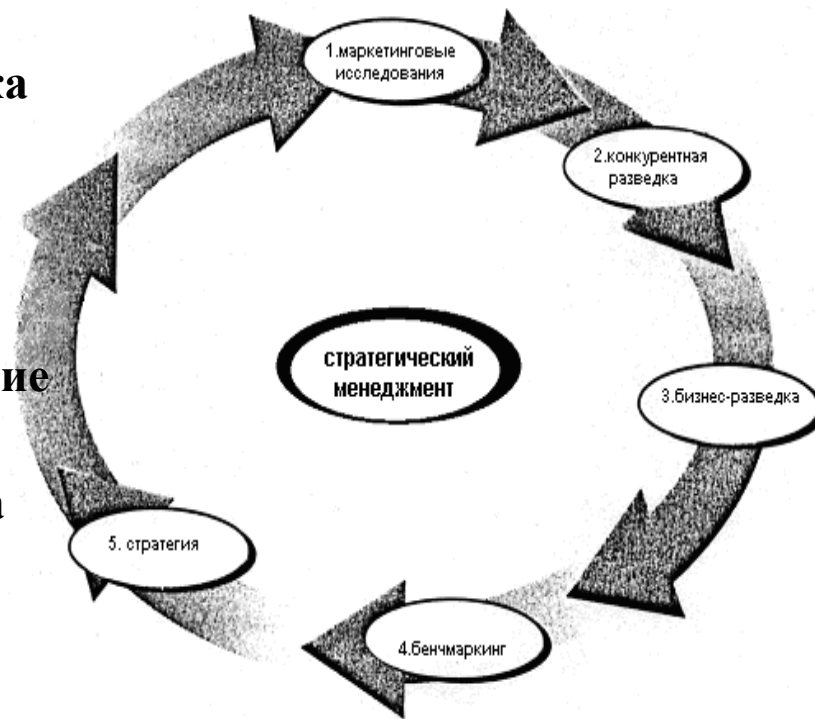
💡 **Маркетинговые исследования** ("Marketing Research" - исследование сбыта, маркетинговое исследование / "Market Research" - исследование рынка)

💡 **Маркетинговая разведка (Marketing Intelligence)**

💡 **Стратегически ориентированное маркетинговое исследование**

💡 **Конкурентная разведка**

💡 **Бизнес-разведка**



## **Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.**

### **2. Использование бенчмаркинга для построения эффективной системы стратегического менеджмента**

#### **Планирование бенчмаркинга и этапы его проведения**

Бенчмаркинг проводится на двух уровнях:

**I. Стратегический бенчмаркинг** - это процесс обеспечения соответствия стратегии компании ключевым факторам успеха в отрасли и стратегиям поведения конкурентов.

**II. Операционный бенчмаркинг** - более детальный, направлен на то, чтобы различные функциональные области деятельности фирмы (производство, продажи, исследования и разработки, управление персоналом и т.п.) были достаточны для превосходства над конкурентами и построения конкурентного преимущества.

#### **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕНЧМАРКМНГА:**

1. Выбор предмета бенчмаркирования.
2. Выбор организации для сравнения.
3. Сбор данных.
4. Анализ данных и внедрение улучшений.



#### **4-ступенчатая модель:**

**планирование, сбор информации, анализ, внедрение.**

## Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.

### 2. Использование бенчмаркинга для построения эффективной системы стратегического менеджмента

#### Методики оценки эффективности бизнес-процессов

- ✴ В первую очередь, компания должна осознать *необходимость изменений*, то есть проанализировать свою позицию на рынке, *оценить свои бизнес-процессы и выявить слабые стороны* в своей деятельности.
- ✴ Все возможные показатели оценки деятельности предприятия, его исполнения (performance) можно классифицировать как финансовые и нефинансовые (качество).
- ✴ Еще одним инструментом измерения деятельности компании, предложенным в 1992 году учеными Капланом и Нортон, стала «Система сбалансированных показателей» (Balanced Scorecard).
- ✴ Центром APQC были разработаны детальные метрики (системы показателей, оценивающие эффективность бизнес-процессов) для каждого бизнес-процесса.
- ✴ Австрийским ученым Карлом Вебером приводятся две техники сравнения:  
1) метод анализа коэффициентов; 2) модели линейной регрессии.
- ✴ Российским ученым Р.А. Фатхутдиновым осуществлена попытка систематизировать все факторы конкурентных преимуществ – для бенчмаркинга можно использовать внутренние факторы к.п., разбитые на группы: 1. структурные; 2. ресурсные; 3. технические; 4. управленческие; 5. рыночные; 6. эффективность функционирования организации (финансовые).

## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*



Поскольку сравнение производится и количественное (по показателям), и качественное (по структуре и содержанию бизнес-процессов и функций), то сравнить можно практически все.

Система бенчмаркинга помогает предприятиям обмениваться информацией об опыте решения проблем, дает возможность сравнить показатели эффективности и результативности своей работы с показателями лидеров в данном бизнесе или в регионе.

Внедрение улучшений не должно завершить процесс бенчмаркинга, а в результате мониторинга и контроля поставить новые цели улучшения и вызвать тем самым новый цикл бенчмаркинга.

Только на такой **системной и постоянной основе** проведение бенчмаркинга может стать с одной стороны, (1) бизнес-процессом организации, а с другой - основой (2) стратегией роста и развития предприятия.

## *Альтернативные инструменты стратегического менеджмента. Бенчмаркинг.*

### *Три кита бенчмаркинга:*

- ✦ ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ
- ✦ СОЗДАНИЕ «ДОМА ЗНАНИЙ» (на основе конкурентной разведки)
- ✦ ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО