

# ДИРЕКТИВИ І КЕРІВНИЦТВА APQC З БЕНЧМАРКІНГУ

*Бенчмаркінг – процес ідентифікації і навчання з найкращих світових практик – могутній інструмент в пошуках постійного вдосконалення і наукових досягнень*

*APQC дотримується цих директив і керівництв для того, щоб:*

- ♦ керувати процесами бенчмаркінгу;
- ♦ просувати професіоналізм і ефективність бенчмаркінгу;
- ♦ захищати членів APQC від негативного впливу.

*Виконання директив і керівництв APQC дає ефективний і високоетичний бенчмаркінг.*

## Директиви і Етичні норми для тих, хто займається бенчмаркінгом

### 1.0. Законність

1.1. Якщо виникло питання щодо законності діяльності, проконсультуйтеся з вашим корпоративним адвокатом.

1.2. Уникайте дискусій або дій, які можуть призвести до обмеження торгівлі, схем алокації ринків і/або споживачів, фіксування ціни, ділових угод, шахрайства з встановленням ціни або хабарництва. Не обговорюйте витрати з конкурентами, якщо витрати – елемент ціноутворення.

1.3. Утримуйтеся від придбання торгових секретів у будь-який спосіб, що може бути інтерпретовано як неправильний, включно з порушенням або закликом до порушення, будь-якого обов'язку дотримуватися секретності. Не розкривайте або не використовуйте торговий секрет, що міг бути здобутий неправильними методами, або який розкритий з порушенням обов'язку дотримуватися секретності, або обмежень його використання.

1.4. Не розповсюджуйте як консультант або клієнт результатів бенчмаркінгового дослідження іншій компанії, не переконавшись, що база даних закрита й анонімна, і що ідентифікація учасників неможлива.

### 2.0. Обмін

2.1. Намагайтесь надавати вашому партнеру з бенчмаркінгу такий самий тип і рівень інформації, який ви вимагаєте від свого партнера з бенчмаркінгу.

2.2. Обговоріть питання стосовно намірів, щоб уникнути непорозумінь

у бенчмаркінговому обміні.

2.3. Поводьтесь чесно з наданою інформацією.

2.4. Надавайте інформацію у час, який зазначено в фіксованому розкладі бенчмаркінгу.

### 3. Конфіденційність

3.1. Ставтеся до бенчмаркінгового взаємобміну як до конфіденційного для залучених осіб і компаній. Інформація не повинна надаватися нікому, крім партнерських організацій, без попередньої згоди партнера з бенчмаркінгу, який надав інформацію.

3.2. Участь компанії конфіденційна і не повинна бути розголошена без попереднього дозволу.

### 4. Використання

4.1. Використовуйте інформацію, здобуту через бенчмаркінг, тільки з цілями, поставленими партнером з бенчмаркінгу.

4.2. Використання або розголошення імені партнера з бенчмаркінгу з отриманою базою даних або необхідними практиками вимагає попереднього дозволу партнера з бенчмаркінгу.

4.3. Списки контактів або інша контактна інформація, надана в будь-якій формі, не може бути використана для інших цілей, ніж бенчмаркінг і створення мережі.

### 5. Контакт

Ті, хто займається бенчмаркінгом:

- ♦ знають і дотримуються директив і керівництв APQC з бенчмаркінгу;
- ♦ мають базові знання з бенчмаркінгу і дотримуються бенчмаркінгових процесів;

- ♦ перед тим, як ініціювати контакт з потенційними партнерами з бенчмаркінгу, визначають об'єкт бенчмаркінгу, ключові заходи по дослідженню, визнають керівні виконавчі компанії і закінчують суворою самооцінкою;
- ♦ мають розроблені анкети і гайд для інтерв'ю і надають їх у разі потреби;
- ♦ мають повноваження ділитися і бажають ділитися інформацією з партнерами з бенчмаркінгу;
- ♦ працюють через визначений host і взаємно погоджують графіки роботи і час зустрічей.

5.1. Поважають корпоративну культуру партнерських компаній і працюють у межах взаємопогоджених процедур.

5.2. Використовують бенчмаркінгові контакти, вказані партнерською компанією.

5.3. Укладають взаємну угоду з розробленим бенчмаркінговим контактом на будь-яку політику невторчання щодо комунікації або обов'язку до інших сторін.

5.4. Отримують дозвіл фізичної особи на вимогу контакту, перш ніж використати його ім'я.

5.5. Уникають використання імені контакту у відкритому обговоренні без попереднього дозволу цього контакту.

### 6.0. Підготовка

6.1. Демонструють зобов'язання ефективного бенчмаркінгу через готовність попередньої підготовки до бенчмаркінгового контакту.

6.2. Максимально ефективно використовуйте час вашого партнера, будучи повністю готовим для будь-якого обміну.

6.3. Допмагають вашим партнерам з бенчмаркінгу готуватися, забезпечуючи їх анкетой і порядком денним перед бенчмаркінговими візитами.

### 7.0. Завершення

7.1. Виконують кожне зобов'язання вашого партнера з бенчмаркінгу у визначені терміни.

7.2. Завершують бенчмаркінг через взаємне задоволення потреб усіх партнерів з бенчмаркінгу.

### 8.0. Розуміння дій

8.1. Намагайтеся зрозуміють, як ваш партнер з бенчмаркінгу хотів би, щоб до нього ставились.

8.2. Ставтеся до вашого партнера з бенчмаркінгу так, як би він сам хотів.

8.3. Зрозумійте, як ваш партнер з бенчмаркінгу хотів, щоб інформацію, яку він або вона надає, була подана та використовувалася. Подавайте та використовуйте інформацію згідно з їх очікуваннями.

## Керівництва APQC'S щодо проведення бенчмаркінгу

### Бенчмаркінг із конкурентами

Нижче наведені керівні принципи, які стосуються обох партнерів з бенчмаркінгу, якщо вони є конкурентами або потенційними конкурентами:

- ♦ У бенчмаркінгу з конкурентами встановлюйте специфічні правила відвертості. Наприклад: «Ми не хочемо розмовляти про речі, які дадуть будь-кому з нас конкурентні переваги, радше ми воліємо бачити, де ми обоє з конкурентом можемо вдосконалитися або досягти переваг».
- ♦ Ті, хто займаються бенчмаркінгом, мають перевірити з адвокатом, якщо якась процедура збору інформації є сумнівною (наприклад, перед контактом із прямим конкурентом).

Якщо некомфортно, то не продовжуйте. Альтернатива - провести переговори і підписати спеціальну угоду, що не підлягає розголошенню, що задовольнить адвокатів, які представляють кожного партнера.

- ♦ Не запитуйте конкурентів про точні дані або не змушуйте партнера з бенчмаркінгу відчувати, що вони повинні надати дані для того, щоб продовжити процес.
- ♦ Використовуйте етичну третю сторону для збору і «глухоти» щодо конкурентних даних для того, щоб та обмінятися ними з конкурентами, під наглядом адвоката.  
(Примітка. Коли витрати напряму пов'язані з ціною, то розділити витрати, виходячи із вашої частки в ціні.)
- ♦ До будь-якої інформації, одержаної від партнера з бенчмаркінгу, потрібно ставитися як до внутрішніх даних, наданих адвокату його клієнтом. Якщо «конфіденційний», або приватний матеріал має бути обмінаний, то спеціальну угоду потрібно виконувати, щоб встановити зміст матеріалу, який має бути захищеним, тривалість захищеності, умови для дозволу доступу до матеріалів і особливі необхідні вимоги до його представлення.

### Про APQC

APQC - це міжнародно визнаний ресурс для вдосконалення процесу і виконання бенчмаркінгового дослідження. APQC допомагає організаціям пристосуватись до середовища, що постійно змінюється, будувати нові і кращі методи роботи і досягти успіху на конкурентному ринку. Фокусуючись на продуктивності, управлінні знаннями, ініціативі якісних вдосконалень, APQC працює з організаціями, щоб ідентифікувати кращі практики, виявити ефективні методи удосконалення, вселюдно поширити здобуті дані й поєднати індивідуумів один з одним, надати їм

необхідні знання, тренінги і інструменти.

Заснований у 1977 р. APQC — некомерційна організація, що обслуговує різні сектори бізнесу, освіти й уряду. APQC — переможець 2003 і 2004 премії «Північно-Американські видатні підприємства». (North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) awards). Ця винагорода заснована на дослідженні Teleos, європейська дослідницька фірма, і мережею KNOW.

### Консорціум Бенчмаркінгу

APQC щороку реалізує низку спільних бенчмаркінгових досліджень, які охоплюють галузі, теми і функціональні сфери. APQC очолює бенчмаркінгові процеси, організовує зустрічі, підтримує сайт, збирає дані і робить деталізований звіт.

Інформацію щодо поточних і запланованих досліджень можна знайти на веб-сайті: [www.apqc.org/studies](http://www.apqc.org/studies).

#### РОАС

APQC 123 N. Post Oak Lane, Third Floor. Houston, TX 77024-7797. 800-776-9676. +1-713-681-4020.

Fax. +1-713-681-8578

Web site: [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

E-mail: [apqcinfo@apqc.org](mailto:apqcinfo@apqc.org)

### Права і дозволи

©1992, 2004 APQC. Авторські права заявлені.

Директиви і керівництва з бенчмаркінгу APQC набувають широкого поширення, обговорення і частого використання. APQC дає дозвіл на копіювання директив і керівництв з бенчмаркінгу. Повідомте і проінформуйте APQC з приводу вашого використання або копіювання даних директив.

123 North Post Oak lane, третій поверх, Х'юстон, Техас 77024

Безкоштовний номер: 800-776-9676

Міжнародний: +1-713-681-4020

Факс: +1-713-681-5321

Електронна адреса: [www.apqc.org](http://www.apqc.org)

Електронна пошта: [apqcinfo@apqc.org](mailto:apqcinfo@apqc.org) P O A C

**Переклад Тетяни Ондюк**