

НАЙБІЛЬШІ ПОМИЛКИ ТА ПАСТКИ БЕНЧМАРКІНГУ, ЯКИХ НЕОБХІДНО УНИКАТИ



БЕРНАР МАРР

Джерело: Bernard Marr & Co.
www.bernardmarr.com

Бернар Марр - автор бестселерів, доповідач і консультант бізнес та урядових організацій. Він працював і консультував багатьох найвідоміших у світі компаній. Нещодавно LinkedIn визначив Бернара Марра як одного з 10 найбільших бізнес-менеджерів у світі (фактично, № 5 - за Біллом Гейтсом та Річардом Бренсоном). Він пише на теми інтелектуальної продуктивності бізнесу для різних видань, включаючи Forbes, HuffPost і LinkedIn Pulse. Його блоги та презентації SlideShare налічують мільйони читачів.

Нижче – одна з його нещодавніх публікацій

Бенчмаркінг, або порівняльний аналіз, є популярним інструментом менеджменту. Бенчмаркінг надасть потенційно важливу інформацію, яка призведе до більш ефективного виконання лише у випадку, коли уникнути типових помилок та підводних каменів. З мого досвіду, багато компаній піддаються цим помилкам і не в змозі отримати максимальну віддачу від використання бенчмаркінгу.

У цій статті ми розглянемо переваги порівняльного аналізу бізнесів, потенційні пастки та способи їх уникнення, щоб ефективно використовувати бенчмаркінг у вашій організації.

Різні типи бенчмаркінгу

В двох словах, бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння різних частин бізнесу між собою) або зовнішнім (порівняння організації з іншою компанією, яка може бути конкурентом або, навіть, бізнесом в зовсім іншій галузі промисловості). Ці категорії також розбиваються на бенчмаркінг процесів (process benchmarking), стратегій (strategic benchmarking) та виконання (performance benchmarking).

Бенчмаркінг може використовуватися для перегляду конкретних бізнес-функцій (наприклад, бенчмаркінг ефек-

тивності HR проти інших в тій же галузі), всієї організації або навіть індивідуального виконання.

Які переваги бенчмаркінгу?

Правильно виконаний порівняльний аналіз допоможе розкрити можливості для вдосконалення процесів, практик та виконання. У кінцевому рахунку, виявлення сфер для поліпшення є найбільшою перевагою бенчмаркінгу.

Залежно від потреб вашого бізнесу, це покращення може означати:

- збільшення задоволеності клієнтів,
- підвищення залученості персоналу,
- скорочення витрат,
- збільшення доходу і прибутку,
- оптимізацію процесів або будь-яка інша сферу, яка могла б бути кращою.

В якості додаткової переваги, зовнішній бенчмаркінг також допоможе вам дізнатися більше про ваших конкурентів та індустрію в цілому.

Подолання недоліків бенчмаркінгу

Зрозуміло, що бенчмаркінг може бути дійсно корисним інструментом у вашому арсеналі управління. Однак, щоб отримати максимальну віддачу від бенчмаркінгу, потрібно подолати деякі основні помилки або недоліки бенчмаркінгу.

Найбільші недоліки використання бенчмаркінгу можна розбити на:

Відсутність контексту.

У більшості випадків порівняльні дані бенчмаркінг відокремлені від його короткострокового чи довгострокового контексту, тобто аналіз говорить вам,

ЩО конкурент або внутрішня команда досягла, без інформації про те, ЯК вони це досягли. Це ускладнює визначення значущих сфер для покращення.

Питання вимірювання.

Не всі оцінюють параметри за подібними методиками, що може зробити подібні порівняння помилковими. Наприклад, одна компанія може вважати доставку, що зроблена вчасно (on-time delivery) на основі того, коли відвантаження залишає їхню фабрику, тоді як інші можуть вимірювати, коли замовлення дійсно досягає клієнта.

Потім існує той факт, що порівняння певних показників, таких як прибуток, може бути викривленим за рахунок нехарактерних одноразових або і облікових виключень.

Знайти порівняння важко.

Хоча все легше знаходити відкриті дані для різних галузей промисловості, але це ще не завжди так. Ваші конкуренти можуть не бажати обмінюватися даними, що не дозволить вам мати дані для аналізу або робити його, зосереджуючись на даних, які легко знайти. Такий аналіз може не сказати вам багато.

Пошук достовірних даних також може бути важким. Сьогодні сайти агрегаторів надають простий спосіб отримати доступ до конкурентних даних. Наприклад, готелі можуть використовувати Booking. Com, щоб побачити, як клієнти оцінюють своїх конкурентів, ресторани можуть використовувати TripAdvisor, а торговці можуть використовувати Checkatrade. Але надійність цих даних іноді сумнівна, і, крім того, такі сайти-агрегатори доступні не в усіх галузях.

Бенчмаркінг – це погляд назад, а не вперед. Бенчмаркінг повідомляє вам лише про те, що вже відбулося. Це не показує вам те, що відбувається зараз у реальному часі, або забезпечити показники майбутньої ефективності (якщо ви не можете сказати напевно що такі ж умови і виконання продовжуватимуться і в майбутньому). Будь-який банк скаже вам, минула продуктивність не є гарантією майбутніх результатів!

Як це робити правильно

Отже, як подолати ці пастки і успішно використовувати бенчмаркінг у вашій організації?

Першим важливим кроком є те, щоб бенчмаркінг був лише частиною зображення, а не повною картиною вимірювання ефективності бізнесу. Щоб дійсно зрозуміти і вдосконалити виконання, потрібна комбінація

- орієнтирів (показників)
- перспективних KPI (індикаторів виконання цих показників)
- цілей
- стратегічна карта, а також
- проекти / ініціативи, які забезпечують зміни.

З мого досвіду, вимірювання продуктивності бізнесу та управління починаються саме зі стратегії. Це означає, що потрібно чітко визначити свої стратегічні цілі та визначити критичні бізнес-питання (речі, які потрібно зрозуміти, якщо ви збираєтеся досягти цілей). Після чого ви можете розробити змістовні ключові показники ефективності, які

допоможуть вам відповісти на критичні бізнес-питання та відстежувати ефективність у відповідності зі своїми стратегічними цілями. І тоді вже можна порівнювати виконання за допомогою внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу.

Цей взаємозв'язок між організаційною стратегією та вимірюванням продуктивності є критичним.

Замість того, щоб відстежувати KPI, які легко виміряти або порівняти з легкодоступними даними, зосередьтеся на ключових показниках ефективності та орієнтирах (показниках), які відповідають вашим стратегічним цілям.

Це ті заходи, які матимуть найбільший вплив на ефективність бізнесу.

В подальшому ви зможете використовувати те, що дають вам дані, щоб краще зрозуміти і передбачати ефективність, і використовувати цю інформацію для планування проектів, ініціатив та змін, що покращать майбутню продуктивність.

Що далі?

Якщо ви хочете дізнатися більше про ключові показники ефективності та керування продуктивністю, перегляньте мої статті про:

Розуміння різних типів бенчмаркінгу

Які ключові інструменти та методи для управління ефективністю?

Як ви розробляєте ефективні KPI? 10 простих кроків для будь-якого бізнесу

Або перегляньте бібліотеку KPI, щоб знайти найважливіші для вас метрики.