

Организация бенчмаркинга на предприятиях автомобильной промышленности

Цыбульская Е.В.
Университет машиностроения
8(915)023-03-65, e_tsi@mail.ru

Аннотация. В статье обосновывается необходимость использования бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности национальных предприятий автомобильной промышленности. Рассматривается опыт проведения бенчмаркинговых проектов крупнейшими автомобильными корпорациями мира. Отмечается необходимость государственной поддержки распространения бенчмаркинга в России

Ключевые слова: бенчмаркинг, автомобильная промышленность, конкурентоспособность

Автомобильная промышленность является стратегически важным направлением для экономики любой страны, в том числе и России. Анализ состояния автомобильной промышленности России в начале второго десятилетия XXI века показывает низкий уровень конкурентоспособности автомобилей российского производства. Этим определяется необходимость поиска новых подходов к управлению автомобильными предприятиями и путей развития автомобильной промышленности в целом.

Эффективным инструментом управления инновационным развитием, который зарекомендовал себя во многих зарубежных крупных компаниях, является бенчмаркинг. Сущность бенчмаркинга заключается в том, чтобы изучить и сравнить показатели своего предприятия с показателями конкурентов и лучших организаций, а затем применить их успешный опыт.

Бенчмаркинг позволяет компаниям повышать конкурентные позиции в отрасли, заимствуя опыт других участников рынка. Однако речь идет не о примитивном копировании, такое понимание бенчмаркинга существенно снижает его стратегический потенциал.

Во-первых, на практике очень сложно получить абсолютно полную информацию о методах работы и технологиях, используемых конкурентами. Кроме того, даже если предприятие обладает такой информацией, полностью воспроизвести чужой опыт не представляется возможным в силу отсутствия тех или иных ресурсов (материальных, интеллектуальных, человеческих, организационных), а также существования отличительных особенностей рынков и методов организации бизнеса.

Во-вторых, особенностью бенчмаркинга как инструмента, способствующего непрерывному совершенствованию организации, выражающейся в его высокой эффективности, является творческая составляющая. Результаты исследования не должны быть просто скопированы и внедрены на предприятии. Команда бенчмаркинга должна их превзойти, т.е. синергировать итоги проекта. Именно синергирование результатов и творческое осмысление позволяют предприятиям при помощи бенчмаркинга достигать наилучших результатов. Таким образом, слово «заимствование» не раскрывает в полной мере суть бенчмаркинга как эффективного инструмента повышения конкурентоспособности предприятий в XXI веке.

Распространенным подходом, используемым при проведении конкурентного бенчмаркинга, является закупка продукции конкурентов для того, чтобы провести детальный инженерный анализ выпускаемой продукции, услуг и процессов. Не имея информации о деятельности конкурентов, невозможно создавать конкурентоспособную продукцию мирового уровня, особенно на высококонкурентном рынке автомобильной промышленности. На практике большинство крупнейших зарубежных автопроизводителей разбирают автомобили, выпускаемые конкурентами, и тщательно анализируют конструкцию, сравнивают методы сборки, качество, дизайн компонентов деталь за деталью. Тщательно изучаются упаковка, действующие руководства, инструкции, условия оказания услуг, гарантии, доставки и проч., что

дает ценную информацию о преимуществах и недостатках продукции конкурентов и эффективности их работы. Как показывает практика, бенчмаркинг используют крупные компании, взаимодействующие с зарубежными партнерами, которые ориентируются на мировые стандарты и мировой рынок. Крупнейшие корпорации, в том числе автомобилестроительные, в поисках конкурентных преимуществ направляют свои силы на поиск и разработку новых методов управления. Эти исследования носят глобальный характер, наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится теоретико-методологическая база.

Рассмотрим примеры проведения бенчмаркинга крупнейшими автомобильными корпорациями.

Примером новаторского прорыва в области автомобилестроения при использовании бенчмаркинга является внедрение компанией Ford конвейерной сборки автомобилей. До 1913 года машины на заводе компании «Форд» собирались бригадами рабочих, а в 1913 г. появился первый движущийся конвейер. Принцип конвейера впервые был использован в производственных процессах на чикагских бойнях еще в середине XIX века. Генри Форд увидел конвейер на скотобойне в Чикаго и внедрил принцип конвейера на своем заводе для конвейерной сборки автомобилей. Трудозатраты на операциях изготовления шасси легкового автомобиля сократились с 12 чел/ч до менее чем 1,5 или в 8 раз [2]. Благодаря этому завод Генри Форда стал лидером автомобилестроения в начале XX века.

Американская компания Ford Motor Company в процессе разработки автомобиля Taurus осуществила проект конкурентного бенчмаркинга. Впервые представленный в 1986 году автомобиль Taurus производится уже на протяжении более чем двадцати лет и является одной из старейших моделей в линейке Ford. До проведения бенчмаркинга автомобили компании Ford существенно уступали конкурентам по конструктивным параметрам и функциональным свойствам. Была потеряна большая часть рынка сбыта, и руководством было принято решение создать новое передовое семейство легковых автомобилей. Чтобы превзойти конкурентов, при проведении бенчмаркинг-исследования сначала были определены наиболее привлекательные для потребителей свойства существующих на рынке автомобилей, следующим шагом было определение по каждому из этих свойств лучших в своем классе автомобилей. Объектом исследования являлась вся мировая автомобильная промышленность, включая таких крупнейших автопроизводителей, как BMW, Opel и др. Были проанализированы более 50 моделей автомобилей примерно по 400 конструктивным признакам. В процессе проведения бенчмаркинга были заложены основы для внедрения принципов разработки новой продукции, используя цикл DMADV (определять – измерять – анализировать – разрабатывать – проверять) для достижения уровня качества концепции 6 сигм.

В результате проведенного бенчмаркинг-проекта новый автомобиль компании Ford выиграл множество престижных наград, в том числе звание «Автомобильный Тренд Года», и стал лидером продаж. С момента запуска в производство в мире было продано более 7 млн автомобилей этой модели. С 1997 г. по 1999 г. Taurus являлся самой продаваемой машиной в США, уступив первенство только в 1997 году японским среднеразмерным седанам (Toyota Camry).

Taurus отличался оригинальной формой кузова, произведя революцию в автомобильном дизайне 90-х годов XX века в США. Хорошая аэродинамика автомобиля позволила снизить потребление горючего, что отвечало высоким требованиям стандарта топливопотребления (CAFÉ), принятым правительством США. В сфере автомобильного интерьера Taurus также произвел прорыв. Идеи, воплощенные в этой модели, находят применение и в современных автомобилях.

Несмотря на успех проведения бенчмаркинга, повторных проектов компания Ford проводить не стала. В связи с этим конструктивные недостатки и недоработки, выявившиеся в трансмиссии автомобиля Taurus, не способствовали увеличению продаж и сохранению кон-

курентных позиций автомобиля на рынке. Из этого опыта руководители и ведущие менеджеры компании Ford осознали, что конкурентный бенчмаркинг не может быть одноразовым событием, информация должна регулярно обновляться и корректироваться, что определяет необходимость проведения бенчмаркинга на непрерывной системной основе, а не эпизодической.

Компания General Motors проводила бенчмаркинговое исследование, направленное на улучшение менеджмента качества и надежности в 1982 – 1984 гг. В качестве участников исследования были такие ведущие мировые компании, как Hewlett-Packard, 3M, John Deere и др. В процессе проведения бенчмаркинга менеджерам компании General Motors удалось комплексно проанализировать и оценить системы менеджмента качества компаний, участвовавших в проекте. Это позволило выявить, в какой степени общая эффективность работы предприятия зависит от эффективного управления качеством. Важно отметить, что отчет об исследовании, проведенном General Motors и партнерами, был опубликован в 1984 году, в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии Национальной премии качества имени Малкольма Болдриджа (США) и серии стандартов ИСО 9000, были официально опубликованы только в конце 1988 года. Такое опережение в знаниях, вследствие усовершенствования собственной системы качества в рамках проведенного проекта бенчмаркинга, способствовало получению компанией General Motors значительных преимуществ перед конкурентами.

Слияние автомобильных корпораций Chrysler и Daimler-Benz, по мнению руководства компании и экспертов, принесло ощутимую выгоду не от объединения сбытовых сетей и унификации компонентов, а от обмена визитами и применением лучшей практики в производственной, технологической, маркетинговой, сбытовой и др. областях. Внедрение лучших методов работы (например таких как способ нанесения клея на уплотнитель двери и т.п.) способствовало увеличению производительности и существенной экономии средств.

В феврале 2013 года компания Johnson Controls стала одним из пяти победителей консорциум-бенчмаркинга в номинации технологического менеджмента «Successful Practices in Technology Management 2012». Компания является мировым лидером в производстве автомобильных кресел, подвесных систем, дверных и приборных панелей, внутреннего электронного оборудования. Проект был проведен Институтом производственных технологий им. Фраунгофера IPT в Германии и продолжался 9 месяцев. IPT совместно с консорциумом партнеров было проведено многоступенчатое исследование технологического менеджмента в 160 компаниях Европы. Оценивалась организационная структура технологического менеджмента, стратегическое технологическое планирование, раннее распознавание новых технологий, межотраслевые инновации, использование разработок из других отраслей, а также внедрение и творческая адаптация инноваций, разрабатываемых сторонними разработчиками.

В связи с осознанием лидерами ведущих мировых держав проявлений глобального энергоэкологического кризиса, важное значение для экономик всех стран приобретает энергосбережение на всех уровнях использования ресурсов. Для этого на макро- и микроэкономическом уровнях управления существуют и создаются правительством ряд разнообразных методов, инструментов и практик для снижения предприятиями промышленности, в том числе автомобилестроения, уровня энергопотребления. Методология бенчмаркинга эффективно используется при стратегическом планировании энергоэффективности и реализации соответствующих мероприятий. В стандартах, действующих в ведущих странах Европы, на системы энергоменеджмента (EN 16001 и ISO 50001:2011, а также EN 16231) подчеркивается, что бенчмаркинг – это эффективный инструмент поддержания и непрерывного улучшения энергодеятельности (energy performance) в рамках энергопланирования (energy planning). Результаты бенчмаркинга являются необходимыми данными для выполнения объективного энергоанализа (energy review), а также формулирования энергоцелей (energy targets). После

проведения бенчмаркинг-исследования могут быть получены ответы на следующие вопросы: насколько показатели потребления сырья на единицу продукции исследуемого предприятия промышленности хуже или лучше конкурентов, других предприятий в отрасли, в мире. Сколько электроэнергии затрачивают на производство единицы продукции предприятия – лидеры и на каком уровне находится предприятие по сравнению с ними. Стандарт EN 16231 «Energy efficiency benchmarking methodology» («Методология бенчмаркинга энергоэффективности») включает требования, рекомендации и критерии для реализации методологии бенчмаркинга энергоэффективности во всех секторах, где есть энергопотребление. Приведенные стандарты являются добровольными и предоставляют модель энергоменеджмента для управления энергопотреблением в целях повышения энергетической эффективности. В начале второго десятилетия XXI века более 33 компаний подтвердили соответствие систем управления требованиям ISO 50001:2011, среди них такие крупнейшие автопроизводители, как Nissan, Volvo, Bentley, Kenworth (грузовики) и др. компании.

В Японии, США и других развитых и развивающихся странах программы бенчмаркинга развиваются благодаря государственной поддержке. Существуют так называемые "индустриальные бюро знакомств", созданные для поиска партнеров по бенчмаркингу [5]. Например, существуют такие сайты как globalbenchmarking.com, benchnet.com и др. На уровне правительства в этих целях между корпорациями-конкурентами заключаются предконкурентные соглашения. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

В России такой метод управления конкурентоспособностью, как бенчмаркинг, находится на стадии формирования и развития и применяется только крупными компаниями, имеющими контакты преимущественно с зарубежными партнерами и ориентирующимися на мировые стандарты («Электростальский машиностроительный завод» (Московская область), ОАО ИПФ "Сибнефтеавтоматика", фирма «Калина» (Екатеринбург), ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез", Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ), ОАО «КамАЗ»). Значительный вклад по распространению информации по применению и внедрению бенчмаркинга вносят общественные организации качества (ВОК).

Примером использования бенчмаркинга в автомобильной промышленности России является ОАО «КамАЗ». Предприятие регулярно осуществляет проекты бенчмаркинга, по результатам были внедрены Lean-технологии бережливого производства. Суммарный экономический эффект за 7 лет составил 23 млрд рублей. Понятие бережливого производства (философия LEAN) на ОАО «КАМАЗ» включает в себя:

1. На уровне стратегического управления: концентрация на нуждах заказчика, управление по ключевым показателям эффективности, развертывание стратегических целей (технологии анализа: 3МУ, 5W-2H, 4M, PPS, VSM).
2. На уровне процессов: выявление и снижение потерь, организация непрерывного потока изделий, структурированное решение проблем (технологии улучшений: 5S, TPM, SMED, JIT (КАНБАН), 3P).
3. Персонал: постоянное совершенствование (кайдзен и рационализаторство), командная работа, открытый обмен информацией (технологии вовлечения: кайдзен, TQM, HOSHIN KANRI, стандартизация/визуализация, система подачи предложений).

С целью пропаганды успешного опыта развития производственной системы КАМАЗ среди подразделений, организаций, автоцентров, дилерских центров ОАО «КАМАЗ» и в связи с часто поступающими от сторонних организаций заявками, руководством ОАО «КАМАЗ» регулярно проводятся «Дни открытых дверей».

Причины, по которым бенчмаркинг не находит широкого использования в деятельности автомобилестроительных предприятий России, руководители видят в отсутствии желания делиться собственной информацией с конкурентами, в отсутствии информации об этом методе и понятном инструментарии его проведения, в сложности при поиске партнеров для

сравнения, в несовершенстве базы статистических данных региона.

Несомненно, и является необходимостью тот факт, что часть информации на предприятиях является коммерческой тайной или стратегически важным ноу-хау и предприятиями не раскрывается, особенно в условиях высококонкурентного автомобильного рынка. Но на каждом предприятии существует большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, чтобы взамен получить полезную и необходимую информацию для себя. Так действуют многие крупнейшие корпорации в мире. По мнению Томаса Эдисона, одного из наиболее известных изобретателей и основателей компании General Electric (1878 г.), творческая активность должна быть направлена на принцип разумной адаптации. Применение подтвердивших свою правильность идей для решения новых проблем, создания новых возможностей не менее ценно, чем собственно открытие или изобретение. «Присмотритесь к новым интересным идеям, которые успешно используются другими. Ваша идея должна быть оригинальной только в смысле ее применения к решению проблемы, над которой вы работаете» [4].

Важно отметить, что для создания конкурентоспособной автомобильной продукции необходима поддержка государства автомобилестроительных предприятий. Задача государственного регулирования состоит в формировании и разработке эффективной инновационной государственной политики, национальной государственной программы конкурентоспособного развития автомобильной промышленности, включающей в себя поддержку распространения бенчмаркинга.

Для форсированного перехода автомобильной промышленности на новую ступень развития необходимы масштабные исследования рыночной конъюнктуры. Для этого предлагается создать структуру, национальный автопромышленный альянс на основе бенчмаркинга, деятельность которого направлена на создание так называемого общего информационного поля для автопроизводителей, в котором осуществляется обмен информацией между партнерами, ее анализ, обеспечивающий предприятия сведениями о мировых стандартах и методах решения возможных проблем, а также способствующий определению критических направлений развития и возможностей.

В качестве примера организации такой структуры является ЮАР, принявшая решение о поддержке национальных производителей автомобильного сектора для обеспечения конкурентоспособности их развития на мировом рынке комплектующих [5].

Центр развития автомобильной индустрии (Automotive Industry Development Centre) совместно с Организацией промышленного развития ООН (United Nations Industrial Development Organization) в рамках созданной программы обеспечивает эффективное использование мировой практики для обеспечения соответствия продукции производителей ЮАР требованиям ведущих мировых автомобильных компаний. Программа включает три этапа:

1. Повышение качества работы предприятий автомобильной промышленности для обеспечения международной конкурентоспособности посредством введения прямого посредничества со сбытом.
2. Обеспечение выхода на мировые рынки предприятий с помощью поддерживающих мер.
3. Расширение действия услуг, поддержка, развитие программы путем усиления институциональной базы (AIDC) и создание банка хорошо подготовленных инженеров и экспертов рынка.

На одном из этапов проекта для обмена опытом участников рынка был создан так называемый «клуб поставщиков». Такая форма информационной кооперации способствовала достижению намеченных целей, создала условия для развития производителей. Опыт ЮАР показывает важность и реальную возможность создания альянса автопроизводителей на основе бенчмаркинга.

С учетом низкого уровня инновационной активности и конкурентоспособности пред-

приятий автомобилестроения в России целесообразна система государственной поддержки распространения бенчмаркинга в следующем виде:

- необходимо преобразование существующих структур управления предприятий с учетом внедрения непрерывного процесса бенчмаркинга во все подразделения. Непосредственно в стратегических производственных организациях автомобилестроения сформировать инновационные структуры управления (бенчмаркинговые центры, отделы по изучению и творческой адаптации передового опыта, инкубаторы инноваций);
- вступить в члены Международной Ассоциации Бенчмаркинга;
- целесообразно создать инфраструктуру для инновационного развития предприятий автомобильной промышленности, включающую консультационную помощь по методике проведения бенчмаркинговых проектов, по внедрению непрерывного процесса бенчмаркинга на предприятиях и разработке инновационных проектов;
- предприятиям автомобильной промышленности образовать альянс на основе бенчмаркинга, в котором осуществляется разработка взаимосвязанных инновационных проектов, соответствующим критериям действующего и наступающего научно-технического укладов, программ бенчмаркинга по использованию лучших практик, что позволит им быть подготовленными к реалиям рынка;
- проводить ежегодные предконкурентные соглашения ведущих корпораций России, в том числе автомобилестроения на уровне правительства;
- учредить еженедельный выпуск журнала, специализированного на инновационной тематике «Бенчмаркинг в России и за рубежом»;
- установить высокий уровень гонораров за публикацию развернутого научно-методического и инновационного информационного материала по бенчмаркингу в журналах и издательствах;
- установить государственные премии за повышение инновационной активности и использование инструментов бенчмаркинга в производстве (подтвержденное экспертными советами ВУЗов, НИИ и территориальными органами статистики).

Выводы

Подводя итоги, можно сказать, что бенчмаркинг является необходимым инструментом повышения конкурентоспособности предприятий в XXI веке. Исследования показали, что для выхода национальных предприятий автомобилестроения на устойчивый конкурентоспособный уровень необходима стратегическая программа распространения методологии бенчмаркинга в России, а также создание национального автопромышленного альянса при поддержке государства. Именно глубокое понимание и анализ рыночных реалий является фундаментом разработки конкурентоспособной продукции. Создание альянса на основе бенчмаркинга позволит повысить инновационную активность его членов, сократить затраты на разработку инновационных проектов, устранить их дублирование, будет способствовать повышению их конкурентоспособного уровня, что приведет к качественному повышению уровня конкурентоспособности национальной автомобильной промышленности.

Литература

1. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / Под ред. И.С. Ковалева. – М.: Юристъ, 2003. – 604 с.
2. Боган К., Инглиш М. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ.; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М. Вершина, 2006. – 368 с.
3. Катанаев Н.Т., Аленина Е.Э., Фазлулина М.Э. Методы оценки конкурентоспособности предприятий тракторной промышленности. - М.: Университет машиностроения, 2012.
4. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. М.: Университетская книга, Логос, 2006. - 30 с.
5. UNIDO Business Partnership Component Industry in South Africa. Programme report. <http://www.unido.org>.