

***ТЕМА 8. Бенчмаркінг як
інструмент визначення
конкурентних переваг***

План

1. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
2. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

1. Базові конкурентні стратегії М. Портера.

М.Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають *універсальний* характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

- 1.Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
- 2.Диференціація (товару і ринку).
- 3.Фокусування.

Лідерство за витратами означає продажу масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація - це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація - це а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів, б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації), в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку, г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ): а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

2. Стратегія широкої диференціації - спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

4. Стратегія ринкової ніші або фокусування у свою чергу поділяється на стратегії:

– ***сфокусована стратегія низьких витрат*** - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

– ***сфокусована стратегія диференціації*** - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованим товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

2. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські і американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Бенчмаркінг в тому вигляді, в якому він відомий нам сьогодні, був розроблений в США в сімдесятих роках, але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Фредерік Тейлор (Frederick Taylor) в кінці дев'ятнадцятого століття. Вони також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінга.

Сам термін «бенчмаркинг» відбувся від англійського слова benchmark («початок відліку», «карб»). У найбільш загальному сенсі benchmark — це щось, що володіє певною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як еталон при порівнянні з іншими предметами.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, направленою на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу.

Бенчмаркінг – це процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу.

Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній та впровадження необхідних змін для скорочення розриву.

Метою бенчмаркінга є знаходження бізнесу, у якому справи йдуть краще, ніж у вас

Таблиця 1. Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/ підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства — лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т.д.

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Вперше цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими. В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу.

Організації, які найбільш
активно займаються
бенчмаркінгом:

- Bank of America
- American Express
- Xerox
- TRW
- U.S. Army
- Eastman Kodak
- U.S. Department of veterans
affairs
- Internal revenue service
- Nasa
- U.S. Navy

Таблиця 2. Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спробати знайти в межах організації подібну найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед підготовкою. Проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності методами здійснення подібних дій вашими конкурентами.	Увесь час — бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві/обміні інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.

Таблиця 2. Види бенчмаркінгу (продовження)

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Спільний (асоціативний)	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про партнери обмін інформацією в достатньо межах закритої групи стандарти. (бенчмаркінговий альянс).	Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають членів групи, які не високі обов'язково використовують «кращу» практику.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не використовують «кращу» практику.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-організації процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.	Для впровадження в бізнес-організації процесу постійного вдосконалення і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращення ваших бізнес-процесів (наприклад, при РБП) буде мати найкращий результат.	Потребує творчого підходу.

Таблиця 2. Види бенчмаркінгу (продовження)

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації на процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	-

Переваги

Бенчмаркінговий підхід дасть організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи “винаходу колеса”. Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку компанія зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

Основні помилки, які дуже часто зустрічаються у практиці організацій при використанні **бенчмаркінгового** підходу:

Помилка №1. Сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційної перевірки» функціонування підприємства.

Помилка №2. Припущення, що вже існуючі і схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін.

Помилка №3. Зниження уваги до обслуговування і задоволення клієнта.

Помилка №4. Процес занадто великий і комплексний, щоб бути керованим.

Помилка №5. Неузгодженість.

Помилка №6. Ставити перед собою завдання, що мають занадто розмиті межі і формулювання.

Помилка №7. Відсутність основи для проведення бенчмаркінгу.

Помилка №8. Недостатньо повне дослідження партнера з бенчмаркінгу.

3. Особливості здійснення бенчмаркінгу

Принципи бенчмаркінгу

1. **Взаємність.** Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін.

2. **Аналогія.** Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими.

3. **Вимір.** Бенчмаркінг - це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення.

4. **Вірогідність.** Бенчмаркінг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

При проведенні бенчмаркінга можна виділити кілька етапів.

1. Визначення об'єкта бенчмаркінга. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється на скільки глибоким повинний бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу.

Необхідно установити, яким буде бенчмаркінг зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; установлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії по яким буде вироблятися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні так і вторинні дані. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

4. *Аналіз.* Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, що визначають результат.

5. *Упровадження.* Розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

Дякую за увагу !