

БЕНЧМАРКЕТИНГ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

Мартинюк О.В., к.е.н., ст. викладач

*Національний університет водного господарства
та природокористування*

В статті розглянуто особливості застосування в практиці управління методу бенчмаркетингу як сучасного високоефективного способу аналізу стану, рівня розвитку й прогнозування можливих результатів дії господарських суб'єктів у майбутньому за умов використання найкращих практик господарювання. Проаналізовано теоретико-методологічне підґрунтя процесу бенчмаркетингу. Розкрито зміст концепції бенчмаркетингу.

In the article the features of the application in practice of the management method of benchmarking as a modern high-performance analysis of the method, level of development and predicting possible outcomes of actions of economic agents in the future, by the use of best management practices. The theoretical and methodological background process benchmarking. The content of the concept of benchmarking.

Постановка проблеми. У сучасному постійно мінливому світі з високим рівнем конкуренції компанії змушені залучати значні людські та фінансові ресурси, затрачати велику кількість часу для оцінки результатів своєї діяльності по досягненню стратегічних цілей. Досвід численних компаній і менеджерів показує, що в конкурентній боротьбі перемагає організація, менеджмент якої ставить конкретні і вимірні цілі та енергійно добивається їх виконання, а програють ті, хто працює під девізом «будемо намагатися, а там подивимося» і «зробимо все, від нас залежне». Сучасний маркетинг - це особливий творчий синтез наступних трьох ключових складових: 1) маркетингу як науки; 2) маркетингу як мистецтва; 3) маркетингу як досвіду успішної бізнес-практики. Едвард Демінг говорив : «Досвід вчить (дає можливість планувати і передбачати) тільки тоді, коли ми використовуємо його для модифікування і розуміння теорії» [8]. Сучасна теорія і практика передових організацій - об'єкти бенчмаркетингу.

Родоначальниками бенчмаркетингу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони детально досліджували європейські й американські товари і послуги для виявлення їх сильних і слабких сторін.

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективність технології бенчмаркетингу є загальновизнаною у світовій практиці. Так, у Європі бенчмаркетинг – технологія вивчення і впровадження кращих методів проведення ділових операцій – використовується як інструмент удосконалення економічних показників та є засобом підвищення конкурентоспроможності європейської економіки загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток конкуренції та методології бенчмаркетингу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені, зокрема Р. Кемп, М. Спендоліні, Г. Райтер, Р. Рейдер, Р. Венетуччі, С. Кук, Г. Багієв, О. Михайлова, Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький, Л. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова, О. Арєф'єва та інші.

Постановка завдання. Основну мету нашого дослідження вбачаємо у визначенні поняття «бенчмаркетинг» та його впровадженні як інструмента підвищення конкурентоспроможності компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все, зазначимо, що бенчмаркетинг - це безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами [5]. Американський центр продуктивності та якості вважає, що бенчмаркетинг - це процес постійного дослідження найкращих практик, які визначають найбільш високу характеристику конкурентоздатності. Роберт С. Кемп - корифей бенчмаркетингу ще часів Xerox - характеризує бенчмаркетинг як «безперервний пошук рішень, що базуються на кращих методах і процесах всієї індустрії (так званих best practices), які дають підприємству можливість найвищих досягнень» [4].

Отже, бенчмаркетинг - це безперервний процес, який відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань у роботі своєї організації. Всі ці визначення об'єднує безперервність діяльності по збору і впровадженню найкращих практик з однією метою - бути конкурентоспроможною компанією на довгі роки. Саме безперервність процесу розвитку і вдосконалення дозволяє компанії увійти в історію, а не зійти нанівець, не витримавши чергового зміни ринкової ситуації.

У цьому зв'язку бенчмаркетинг виступає як потужний інструмент, за допомогою якого організація може проводити порівняльний аналіз продуктів, обладнання, персоналу і процесів. Він дозволяє організації усвідомити необхідність відриву від старого способу дії і дає можливість зрозуміти, що тільки шляхом постійних змін на краще компанія здатна вижити. З кожним роком у світі зростає популярність бенчмаркетингу .

Чим це викликано? Джейсон Грейсон-молодший, глава International Benchmarking Clearinghouse, виділяє наступні причини популярності бенчмаркетингу [5]:

- Глобальна конкуренція . В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення кращих досягнень конкурентів і подальшого використання отриманої інформації з метою власного виживання.

- Винагорода за якість. Дедалі більшого поширення набувають проходять на національному рівні конкурси на звання лідера в області якості. Обов'язковою умовою участі в них крім демонстрації компаніями - учасниками конкурентних переваг випускаються ними продуктів є застосування концепції бенчмаркетингу.

- Необхідність адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих і бізнес -технологій. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, всім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в області виробничих і бізнес-технологій.

Підсумовуючи, підкреслимо, що розвиток бенчмаркетингу сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу. Він дає можливість отримати

відповіді на питання, які ставить практика діяльності організації, і несе незаперечні переваги. Отже, бенчмаркетинг організації:

- дає можливість подолати застій у керівництві, вказати на їх неточне уявлення про стан справ;
- допомагає виявити сили, якими володіє організація, а також слабкості, які повинні бути подолані;
- надає організації сигнали раннього попередження про її відставання;
- ставить важкі, але реальні цілі;
- допомагає визначити пріоритети у своїй діяльності щодо поліпшення роботи;
- визначає і включає кращі з застосовуваних процесів і практик управління;
- з'ясовує рівень організації в порівнянні з кращими в світі;
- забезпечує організацію планами випробуваних коригувальних дій;
- зводить разом стратегічний план і зусилля організації;
- відкриває нові технології або методи управління організацією;
- концентрує увагу на основних чинниках успіху організації;
- дозволяє здійснити великомасштабні поліпшення (типу «прориву»);
- допомагає організації навчатися на досвіді інших;
- створює культуру безперервного вдосконалення;
- скорочує витрати на процес поліпшення;
- веде до швидкого впровадження нових підходів при меншому ризику;
- покращує головні фінансові показники.

Сьогодні жодна організація не може вижити, не приділяючи серйозної уваги вивченню сильних рис своїх конкурентів і не навчаючись у кращих у своїй галузі. Процес бенчмаркетингу допоможе з'ясувати ступінь конкурентоспроможності компанії, визначити найкращі методики і включити їх у її діловий актив. Як об'єкт для бенчмаркетингу в організації Х. Джеймс Харрінгтон і Джеймс С. Харрінгтон виділяють: 1. Ділові процеси; 2. Обладнання; 3. Виробничі процеси (процеси виготовлення продукту); 4. Продукти та послуги.

Тож можна запропонувати десять основних кроків процесу проведення бенчмаркетингу:

1. Виявлення об'єктів бенчмаркетингу.
2. Підбір партнерів з проведення бенчмаркетингу.
3. Визначення методу збору інформації. Збір даних.
4. Встановлення наявних відставань компанії від партнерів за обраними показниками ефективності.
5. Встановлення бажаних рівнів ефективності роботи компанії.
6. Доведення результатів бенчмаркетингу до всіх зацікавлених сторін і отримання допомоги в їх застосуванні на практиці.
7. Встановлення конкретних цілей і завдань в сфері підвищення ефективності функціонування компанії.
8. Розробка планів заходів з їх досягнення та вирішення.
9. Проведення запланованих заходів і відстеження їх результатів.

10. Перегляд раніше обраних орієнтирів для бенчмаркетингу.

Найважчою частиною процесу бенчмаркетингу є визнання того факту, що конкретна організація не володіє достатніми знаннями, але ті, хто встали на важкий шлях перетворень, досягли вражаючих результатів .

Зокрема, Digital Equipment Corporation (DEC - цифрове обладнання). DEC провела бенчмаркетинг своїх виробничих операцій і виявила, що їх собівартість перевищує допустиму на 30-40 % [9]. В результаті бенчмаркетингу процесів і продукту відбулися наступні зміни:

- Тривалість циклу розробки нового продукту знизилася з 30 місяців до 12;
- Вартість розробки нового продукту зменшилася на 25 %;
- Тільки у виробництві електроенергії і в модульних процесах вартість можливостей від поліпшення визначена в \$ 300 000;
- Бенчмаркетинг процесів управління майном привів до додаткового скорочення витрат на 12,7 %;
- В одній зі служб матеріально-технічного постачання оборотність запасів збільшилася на 30 % , а продуктивність підвищилася на 25 %.

Мережа готелів Ritz-Carlton в результаті бенчмаркетингу процесів отримала такі вигоди [7]:

- Час прибирання номерів скоротилося до 65 %;
- Кількість скарг на якість знизилася на 42 %;
- Продуктивність на одного службовця виросла на 15 %;
- Знизилася на 33 % кількість вторгнень обслуговуючого персоналу в номери мешканців;
- Зріс рівень безпеки номерів під час прибирання кімнат.

Процедура бенчмаркетингу знижує собівартість товарів і послуг, тривалість циклу і частоту помилок в середньому на величину від 20 до 60 %. На противагу звичайним темпам безперервного підвищення якості на 10-20 % на рік застосування бенчмаркетингу може гарантувати прогрес у розмірі до 200% всього лише за вісім місяців [9].

У результаті анкетування 770 організацій в Європі Центр бенчмаркетингу (Великобританія) [3] виявив, що:

- 89 % організацій вважають « пошук компетентних партнерів з бенчмаркетингу » своєю найважливішою потребою;
- 70 % організацій Великобританії займаються бенчмаркетингом;
- 95 % організацій готові поділитися інформацією з Центром бенчмаркетингу.

Том Картер, віце-президент з якості в компанії Alcoa, заявив: «Ми використовуємо бенчмаркетинг для того, щоб дізнатися, якого рівня ефективності дійсно можна досягти і як зменшити розрив між нинішнім рівнем ефективності і оптимальним».

Висновки. Технологія бенчмаркетингу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Галузевий аналіз - перша сходинка в розробці стратегії. Він включає в себе вивчення ступеня і характеру конкуренції, моделей поведінки клієнтів і їх купівельної спроможності, моделей поведінки постачальників, бар'єри входу в галузь, загрози заміни

продуктів і послуг, а також інші особливості. Галузевий аналіз дає матеріал для розрахунку потенціалу прибутку в середньому по галузі і допомагає виявити причини переваги деяких компаній у порівнянні з іншими. Аналіз конкуренції дозволяє зрозуміти, яку увагу конкурент приділяє вашим напрямкам бізнесу, тобто який обсяг ресурсів він витратить на розвиток даних напрямів. Визначившись з галузевим аналізом і аналізом конкурентів, приступають до етапу розробки стратегії. Необхідно відповісти на питання, як ваша компанія може обійти конкурентів? Використовуючи ключові фактори успіху в розрізі різних функціональних напрямків: розширення виробництва, впровадження нових продуктів і послуг, зміни ціноутворення, продажу і доставки, маркетингу, управління персоналом, технологій і т.д.

Найкращих результатів досягають ті компанії, які використовують всеосяжний підхід до постійного вдосконалення та інтегрують всі дії щодо поліпшення. «Сучасна компанія, подібна висококласному спортсмену, повинна постійно підтримувати відмінну форму, щоб витримувати змагання з конкурентами і перемагати у боротьбі з ними в умовах небувалої жорсткості конкуренції, обумовленої глобалізацією, коли їй доводиться змагатися з кращими світовими гравцями не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку». Для цього компанії необхідний бенчмаркетинг - відносно новий, але який став дуже перспективним в останні роки в управлінських колах підхід до стратегічного планування діяльності компаній.

Список використаних джерел:

1. Lohmuller B. Benchmarking in der Praxis (Бенчмаркінг на практиці) / B. Lohmuller / Доповідь від 7 липня 2005 року. Саксонський Інститут Сільського Господарства / Пер. з нім. - «Провокація Росту», 2006. - 6 с.

2. Pffiffer R. Quantensprung fürs Unternehmen (Квантовий стрибок для підприємств) / R. Pffiffer / Markt und Mittelstand (журнал) / Пер. з нім. - «Провокація Росту», 2006. - 2 с.

3. Von den besten Losungen (Отримувати користь від найкращих рішень) / R. Pffiffer / Markt und Mittelstand (журнал) / Пер. з нім. - «Провокація Росту», 2006. - 2 с.

4. Pffiffer R. Mit den Besten Lerner durch Benchmarking (Бенчмаркетинг - вчитися у кращих) / R. Pffiffer / Meilenstein. - 2005. - № 4 / Пер. з нім. - «Провокація Роста», 2006. - 17 с.

5. Данилов І.П. Бенчмаркетинг як основа створення конкурентоспроможного підприємства / І.П. Данилов, Т.В. Данилова / - М. : РІА «Стандарти та якість», 2005. - 69 с.

6. Шоттміллер Дж. К. (John L. Schottmiller) Керівництво з бенчмаркетингу / Шоттміллер Дж. К. / (Матеріали надані клубом бенчмаркетингу «Ділова Досконалість») / Пер. з англ. - РІА «Стандарти та якість», 2006. - 10 с.

7. Кемп Роберт С. Легальне промислове шпигунство: бенчмаркінг бізнес-процесів: технології пошуку і впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів / Кемп Роберт С. / Пер. з англ. О.В. Тепла. - Дніпропетровськ : Баланс- Клуб, 2004. - 395 с.

8. Нів Г.Р. Простір доктора Демінга / Нів Г.Р. / Пер. з англ. - Т. : Міський громадський фонд «Розвиток через якість», 1998.

9. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркетинг в кращому вигляді! / Харрінгтон Х. Дж., Харрінгтон Дж. С. / Пер. з англ. під ред. Б. Резніченко. - СПб. : Пітер, 2004. - 176 с.

Рецензент – д.е.н., професор Мальчик М.В.