

Бенчмаркинг как путь к повышению эффективности компании

Олег ДАВИДОВИЧ, Директор по маркетингу



Подготовлено для Бизнес-Форума
TOP Marketing Management 26-28.10.2011



www.MarketingOne.ru



Опыт в розничной торговле с 1996 г.















Кораблик – 79 магазинов для детей от 0 до 7 лет















«Познание самого себя возможно только через сравнение с другими»

Фридрих Ницше



«БЕНЧМАРКИНГ (англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности компании



Классификация бенчмаркинга

По источнику данных По целям проведения	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный бенчмаркинг	Внутренний бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
Стратегический бенчмаркинг	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Проводимое пред- приятием сопостав- ление работы своих отдельных подраз- делений с целью вы- явления возможно- сти их совместного успешного сотруд- ничества	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли
Операционный бенчмаркинг	Сопоставление производственных процессов прямо конкурирующих другом предприятий с целью выявления лучшего опыта	Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	Проводимое пред- приятием исследо- вание работы своих подразделений и определение фак- торов, влияющих на успешность их деятельности	Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса



Знание – основной источник стратегического превосходства

Ответная стратегия

Избыточная реакция на потребительский спрос из-за ограниченного знания конкурента

- •Обширные знания о клиенте
- •Ограниченные знания о конкуренте

Внутренне ограниченная стратегия

На основе минимального знания о потребителе/конкуренте

- •Ограниченные знания о клиенте
- •Ограниченные знания о конкуренте

Непрямолинейная стратегия

Усиливает преимущество знания по отношению к клиентам и конкурентам

- •Обширные знания о клиенте
- •Обширные знания о конкуренте

Ответная стратегия

Избыточная реакция на действия конкурента из-за ограниченного знания о потребителе

- •Ограниченные знания о клиенте
- •Обширные знания о конкуренте

Сведения о конкуренте



Этапы процесса бенчмаркинга



Популярная информация для бенчмаркинга

- •Финансовая отчетность
- •Ключевые показатели эффективности
- •Общее состояние бизнеса конкурента
- •Цены
- •Стратегия конкурента
- •Организация бизнес-процессов •Уровень заработных плат
- •Маркетинговая активность
- •Успешность отдельных проектов



Выбор компании для сравнения

- •Лидер-конкурент
- •Лидер на рынке ритейла
- •Компания с передовым опытом в определенной области



Источники

- •Интернет-сайты
- •Посещение магазинов
- •Поставщики-Контрагенты-Подрядчики
- Бывшие и нынешние сотрудники компаний
- •Собеседования при устройстве на работу
- •Конференции-Семинары-Форумы
- •Личные связи
- •Клиенты











Бенчмаркинг в Кораблике

Финансовая отчетность
Внутренние формы отчетности
Показатели эффективности
Маркетинговая активность
Мониторинг сайтов ведущих компаний в ритейле
Посещение розничных компаний для знакомства с бизнес-процессами
Ценовой мониторинг
Собеседования с потенциальными сотрудниками
Посещение магазинов конкурентов
Изучение отраслевых сайтов
Информация от консультантов
Посещение магазинов-конкурентов



Кейс Royal Interiors – эксклюзивные интерьеры ручной работы

Методы бенчмаркинга

Проект входит в стратегию развития (мечта акционера)
Проектная организация работы
Мозговые штурмы
Личные встречи с клиентами
Посещение конкурентов

Результат – проект стартовал, работает 2 салона.













Бенчмаркинг на уровне корпоративной культуры

- Все сотрудники компании задействованы в процессе бенчмаркинга
- •Определены компании для бенчмаркинга
- •Бенчмаркинг поставлен как бизнес-процесс
- •Бенчмаркинг обязательный этап в принятии решений



Tips & Trics

- 1. Конкуренты обязательная программа бенчмаркинга, но действительно лучшие практики только у лидеров рынка
- Ищите лучшие зарубежные практики и практики из других областей
- 3. Нельзя недооценивать внутреннего бенчмаркинга (изучение опыта лучших магазинов, проведение общих мозговых штурмов и т.д.)
- 4. Обязательно учитывайте разницу в корпоративной культуре
- 5. Постоянно держите глаза открытыми
- 6. Benchmarking executive assesment





Полный вперед!



Потенциальные вопросы

Как выбрать компанию для сравнения? По каким критериям?

Где грань между бенчмаркингом и шпионажем?

С привлечением внешних служб или самим?

Взаимодействие подразделений в рамках работы

Как часто имеет смысл мониторить конкурентов?

