

Лекція 6

Дослідження конкурентоспроможності підприємства

Калюжна Юлія Вікторівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри УПіМ

План лекції

1. Сутність та методи аналізу конкурентноспроможності підприємства
2. Стратегічні методи покращення конкурентноспроможності підприємства
3. Сутність та техніки бенчмаркінгу



Конкурентоспроможність підприємства

— це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.



Рис. 2. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Методи розрахунку конкурентоспроможності

- Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.
- Інтегральні методи розрахунку.
- Метод анкетування.
- Рейтингова оцінка.
- Метод „еталону” (графічний метод).
- Метод різниць.
- Метод рангів.
- Метод балів.
- Матриця Портера.
- Матричні методи (SWOT – аналіз, метод Бостонської консультативної групи, „McKinsey” – „General Electric ...)
to be continued...

- Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції дає можливість оцінити на скільки конкурентоспроможними є ті чи інші підприємства, а також кожне окреме підприємство протягом декількох років.

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi O + 0,23EЗ + 0,33KT,$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

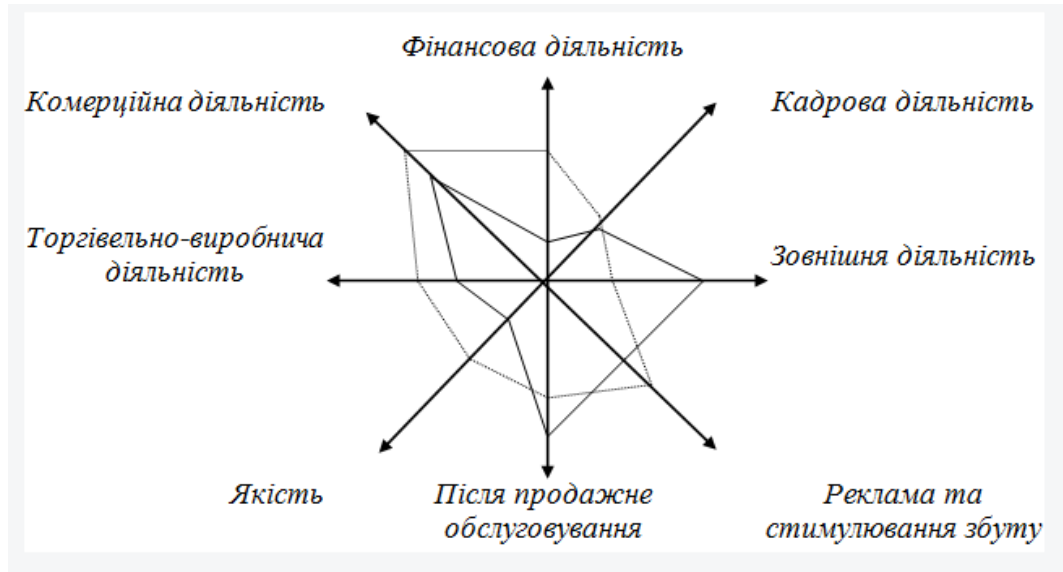
ΦO – значення критерію фінансового положення організації;

EЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Кожен окремий критерій розраховується також як середньоарифметична усіх його складових, для яких також встановлена експертна вага. Даний метод хоча і є ефективним, проте в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

- Метод „еталону”



Стратегічні методи покращення конкурентоспроможності підприємства

Бенчмаркінг

– це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів.

Реінжиніринг

– це здійснення комплексу заходів щодо поліпшення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності.

Стратегічні методи покращення конкурентоспроможності підприємства

Бенчмаркінг

Стратегічне планування відповідно до досягнень конкурентів

Результат: втілення найкращого досвіду компаній-конкурентів

Реінжиніринг

Полягає у здійсненні заходів щодо поліпшення управління та підвищення ефективності виробництва

Результат: здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та поліпшення управління

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.

Принципи бенчмаркінга

Взаємність

Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємовідносинах, згоді й обміні даними, будь-який партнер повинний мати гарантії щодо поведінки інших

Аналогія

Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, аби група дослідження могла б перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства.

Вимір

Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

Вірогідність

Бенчмаркінг має проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

Види бенчмаркінгу

Внутрішній

бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць

Загальний

бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності

Зовнішній (конкурентний, партнерський)

дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів

Асоціативний (спільний)

проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі

Функціональний

порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі

Глобальний

розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг

Етапи бенчмаркінгу

01

Відбір показників

Мінімальні, корисні,
стабільні, повні
показники

02

Вибір еталона

STC-аналіз (skim, trim,
cream)

S – поверхневий аналіз
показателів партнерів;
T – збір інформації та детальний
опис даних;
C – вибір найкращого партнера.

03

Складання критеріїв (бенчмарок)

Показник-планове
значення-min-max-
показник компанії-еталона

04

Сбір інформації

А. за згодою
Б. шпіонаж

05

Аналіз, адаптація

Основні помилки використання бенчмаркінгу

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

Дякую за увагу!