

Áp dụng Benchmarking phân tích vị thế cạnh tranh của sản phẩm dầu nhờn tại thị trường Việt Nam

Thạc sĩ NGUYỄN MINH SÁU

Thị trường ngày nay đã và đang hình thành các yêu cầu, những nguyên tắc và trật tự mới làm cho việc cạnh tranh ngày càng trở nên khó khăn và gay gắt hơn. Để duy trì sự tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến hoàn thiện chất lượng và phải nhận thức được đây là mục tiêu quan trọng trong các hoạt động của mình. Thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng hữu hiệu chính là một trong những phương pháp tiếp cận và tìm cách đạt được những thắng lợi trong sự cạnh tranh bằng việc thực hiện các quá trình của Benchmarking thực hành tốt nhất.

Từ thập niên 50 người ta đã cho rằng Benchmarking không phải là ý tưởng mới, nhưng nó đã trở thành một trong những công cụ quản lý chủ yếu của TQM và nó cũng chính là công cụ kỹ thuật để đánh giá vị thế cạnh tranh. Vấn đề cốt lõi của Benchmarking không phải chú trọng vào các quá trình mà đối thủ đang sử dụng trong lĩnh vực chuyên ngành mà xác định cơ hội cải tiến liên tục theo cách tiết kiệm và hiệu quả nhất.

Vậy Benchmarking là gì? Chúng ta có thể nêu ra khái niệm sau đây:

Benchmarking là quá trình thực tiễn về điều tra nghiên cứu và tìm ra những qui trình hoạt động nổi trội bằng những cái có lợi ích và giá trị lớn nhất.

Nội dung của Benchmarking là tổ chức không ngừng xem xét lại mình, phân tích việc thực hiện và thực hiện cải tiến liên tục quá trình bên trong nội bộ của tổ chức bằng sự sáng tạo để cải tiến liên tục và thực hiện được tốt chiến lược của mình. Benchmarking cũng thực hiện tương tự như TQM bằng việc đưa ra các mục tiêu cần phải cải tiến bằng các biện pháp cơ bản để thực hiện và tổ chức thực hiện trên thực tế như thế nào cho tốt bằng các kế hoạch cụ thể đó là xác định các quá trình kinh doanh cơ bản, thiết lập các biện pháp thực hiện và đưa ra các điểm đánh giá chung. Điều đáng lưu ý ở đây là Benchmarking đề cập đến các kỳ vọng từ phía bên ngoài cái mà TQM

chưa đề cập đến có nghĩa là áp dụng Benchmarking trong tổ chức, vấn đề cần thiết đầu tiên là doanh nghiệp phải xác định mục tiêu cải tiến bằng việc thiết lập sự so sánh thực tế chính bản thân của tổ chức với doanh nghiệp khác.

Áp dụng Benchmarking sẽ đem lại các lợi ích sau đây:

Thỏa mãn tốt hơn những nhu cầu của khách hàng. Thích nghi một cách hiệu quả trước những biến động bên trong, ngoài của doanh nghiệp. Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trở nên tốt hơn, mục tiêu đưa ra hợp lý hơn và có thể đạt được tốt hơn. Mở rộng được số lượng và các chỉ tiêu đánh giá. Tạo sự hỗ trợ và sức bật với việc xây dựng văn hoá kinh doanh của công ty. Sắp xếp và lựa chọn chiến lược phù hợp. Cảnh báo sự thất bại của công ty. Đánh giá hiệu quả các chương trình chất lượng. Giúp cho doanh nghiệp cải tổ và tái lập lại. Giải quyết các vấn đề chính xác, hiệu quả. Đẩy mạnh tính sáng tạo của nhân viên.

Mục tiêu của Benchmarking :

- Tạo sự nhất trí cao trong toàn công ty.
- Tạo sự nhận thức về các quá trình của tổ chức một cách sâu sắc
- Giúp cho nhân viên phân tích khả năng cạnh tranh
- Xác định các phương pháp thực hành tốt nhất cho các ngành liên quan.
- Đưa ra các quá trình thực hiện phù hợp với mục đích của tổ chức.
- Đặt ra được các mục tiêu cao hơn, như là các chiến lược ngắn, dài hạn.
- Đưa ra các cơ sở để cải tổ và cải tiến liên tục các quá trình hoạt động của tổ chức.
- Thỏa mãn khách hàng, nâng cao chất lượng quản lý, đạt hiệu quả cao trong kinh doanh.

Để áp dụng được Benchmarking, trước hết là sự ủng hộ nhất trí và cam kết thực hiện của lãnh đạo và toàn thể mọi người trong tổ chức. Phân định rõ các ranh giới cho các quá trình của doanh nghiệp. Đánh giá các điểm mạnh yếu trong các quá trình hoạt động của doanh

ngiệp bằng hồ sơ ghi lại. Lựa chọn các quá trình Benchmarking. Thành lập nhóm thực hiện Benchmarking. Đào tạo Benchmarking cho nhóm dự án. Tìm ra các công ty tốt nhất làm đối tác so sánh. Lựa chọn đối tác so sánh tốt nhất trong các đối tác đã tìm ra. Lập kế hoạch dự án và các thỏa thuận sơ bộ của quá trình Benchmarking. Thu thập số liệu. Phân tích số liệu và so sánh các hoạt động với các đối tác đã được lựa chọn. Kết giao những cái đã đạt được và cái đang tồn tại. Thực hiện Benchmarking. Theo dõi, kiểm tra quá trình thực hiện. Cập nhật Benchmark và tiếp tục tiếp diễn chu trình này.

Ngày nay người ta thường hướng đến những gì thật sự đơn giản, dễ sử dụng mà đem lại hiệu quả cao. Mô hình Benchmarking cũng không ngoài mục đích đó, mô hình của Benchmarking của SPI Council được xem là mẫu dễ dàng sử dụng nhất, nó được kết nối một cách thận trọng trong phạm vi liên quan chung.

Quá trình Benchmarking có thể đưa ra 5 giai đoạn sau:

1. Đưa ra
2. Tổ chức thực hiện
3. Vươn ra bên ngoài
4. So sánh
5. Hành động.

Quá trình Benchmarking là xem xét các vấn đề theo cách đánh giá các công việc đã được tiến hành, mục đích là để bắt kịp và vượt trội việc thực hành của đối thủ. Trong quá trình thực hiện có những biến động do những yếu tố khách quan và chủ quan tác động tới, do đó giữa những kết quả thu được so với mục tiêu đã đề ra bao giờ cũng tồn tại một khoảng cách biệt. Đây chính là chỗ phải san bằng. Benchmarking là một công cụ để thực hiện việc này bằng việc chuyển dạng quá trình thay đổi thành quá trình tiến hành cải tiến liên tục, thông qua sự nhận thức của các thành viên trong tổ chức bằng việc hỗ trợ đào tạo và học tập ở tất cả các cấp độ của tổ chức. Quá trình Benchmarking được coi là cách tiếp cận hoàn toàn mới và kết quả có được cũng hoàn toàn khác biệt.

Benchmarking có thể dùng để đánh giá bất kỳ hoạt động nào của tổ chức, nhưng trước khi áp dụng thì phải đo lường trước hoạt động đó. Trước hết là phải xác định khu vực cần phải cạnh

Các bước tiến hành Benchmarking



tranh trong lĩnh vực của mình và đưa ra được một danh mục về mục tiêu kinh doanh mà phải được thực hiện, để tập trung mọi nỗ lực cho việc cải tiến. Mục tiêu ưu tiên cao nhất là sự hài lòng của khách hàng và mức chi phí thấp nhất trong hoạt động. Điều này đã có thể trả lời một phần các câu hỏi: Chúng ta muốn đi về đâu? Bây giờ chúng ta đang ở đâu? Và chúng ta cần phải làm gì để đi được từ đây đến đó?.

Để đo lường được các mục tiêu này thì phải chia nhỏ các hoạt động riêng biệt ở những khu vực đã được xác định và phải nhận biết được quá trình nào làm cho khách hàng hài lòng và những quá trình nào chi phí vốn nhiều nhất. Sự xác định chính xác cái cần đo thì các thông tin cần thiết càng được sử dụng hữu ích để đem ra so sánh. Đối với khách hàng cái gì là quan trọng? Cái gì sẽ giúp cho chúng ta thành công? Hiện nay các dịch vụ đã tới ở mức độ nào? Những yếu tố nào làm cho khách hàng hài lòng hoặc thất vọng? Để biết được các thông tin này thì cần phải thiết kế ra một phiếu phản hồi của khách hàng trên cơ sở đưa ra những hướng dẫn và gợi ý, hoặc có thể phỏng vấn trực tiếp. Phiếu điều tra này sẽ được gửi cho khách hàng và phải được tổ chức thảo luận để xem lại kết quả phản hồi. Chọn loại hình Benchmarking để áp dụng: Benchmarking cạnh tranh, Benchmarking nội bộ hay Benchmarking theo chức năng v.v... Phân tích các dữ liệu và áp dụng cải tiến. Các thông tin và dữ liệu từ kết quả của phiếu điều tra sẽ phục vụ cho việc thực hiện Benchmarking vào những mục tiêu hoạt động khác nhau, nhưng phải phải được tạo trên hai yếu tố cơ bản là :

1. Cái gì đã tạo nên con số: (Perfor-

mance metric – thực hiện thước đo)

2. Làm sao và bằng cách nào để đạt được các con số đó (The practice – thước đo thực tế).

Hai thước đo này phải được thực hiện trong cùng một khu vực để xem

xét và so sánh bằng các câu hỏi như: Khoảng cách giữa doanh nghiệp của mình với doanh nghiệp kia là bao nhiêu? Để đạt như họ thì phải cố gắng thêm bao nhiêu nữa? Việc lấp đầy các khoảng cách hoàn toàn có ý nghĩa khi các số liệu thu được phải được so sánh trực tiếp và nó sẽ giúp để rút ra bài học từ cách làm của người khác đã làm, từ các nghiên cứu trong nội bộ cần phải thực hiện như thế nào sẽ là câu trả lời “ Chúng ta sẽ đi về đâu?” dựa trên các kiến thức và cách thức của các doanh nghiệp đã làm và đạt được.

Những biện pháp cần thiết để thực hiện phải được thông báo cho nhóm có liên quan biết để thực hiện cải tiến hoặc là phải được ủy quyền để tiến hành thay đổi một cách hợp lý và có trách nhiệm về tương lai của doanh nghiệp.

Quá trình thực hiện các mục tiêu mới phải thường xuyên định kỳ xem xét đánh giá lại. Các nhà quản lý cấp cao phải đóng vai trò là người hỗ trợ đặc lực và dẫn dắt cho cả tiến trình liên tục cải tiến này. Bởi vì không có gì phù hợp mãi mãi, hôm nay thì phù hợp nhưng ngày mai chưa chắc hẳn. Chỉ có sự liên tục cải tiến thì mới đáp ứng được sự phù hợp. Benchmarking không phải là vấn đề mới mẻ, nhưng để tồn tại và phát triển của tổ chức thì Benchmarking là quá trình cần thiết cho các hoạt động và các quá trình tìm tòi sự thực hành tốt nhất ở bất kỳ nơi nào có thể.

Áp dụng Benchmarking vào điều tra vị thế cạnh tranh của sản phẩm dầu nhờn trên thị trường Việt Nam bằng việc đánh giá của khách hàng qua phiếu điều tra được thực hiện ở Hà Nội, Đà Nẵng, TP.HCM và Cà Mau. Với 450 phiếu phát hành thu được 142 phiếu hợp lệ đưa

vào sử lý theo phương pháp thống kê, tính mức chất lượng và trung bình trọng số. Qua việc xử lý số liệu này đã cho ra một kết quả là xác định được vị trí cạnh tranh sản phẩm của từng công ty trên thị trường và khoảng cách giữa các các công ty. Với kết quả này các công ty có thể trả lời được những câu hỏi: Chúng ta đang ở đâu? Tại sao chúng ta lại ở vị trí này? Chúng ta muốn gì? Chúng ta phải làm gì? Làm cách nào để được như vậy? Sẽ cùng làm với ai? Khi nào thì bắt đầu?.. Hàng loạt các câu hỏi được giải đáp bằng kết quả phân tích rất đơn giản, dễ làm và chi phí rất thấp. Từ đây các công ty có thể tiến hành các hoạt động Benchmarking theo chiến lược cho riêng mình phù hợp với thị trường. Trong đề tài chúng tôi đề cập đến phạm vi Benchmarking cho nhóm tiếp thị bán hàng do đó quá trình cần cải tiến là các quá trình tuyển dụng, đào tạo về kỹ năng bán hàng, trình độ chuyên môn về đầu nhồn dựa trên sự chỉ dẫn của thị trường mà nội dung của phiếu điều tra đã khảo sát.

Mặc dù độ tin cậy của công trình điều tra chỉ vào khoảng 60 -70% do số phiếu điều tra chỉ đại diện cho một số vùng, chưa triển khai được trên diện rộng trong toàn quốc. Nhưng kết quả điều tra cho thấy sự khác biệt về vị thế cạnh tranh sản phẩm của các công ty ở trên thị trường. Qua đây cũng có thể nói rằng Benchmarking là một công cụ quản lý đặc lực và hữu hiệu cho các nhà quản lý và nó rất cần thiết cho tất cả các doanh nghiệp biết học hỏi để nâng cao vị thế cạnh tranh, giữ vững, ổn định và phát triển thị phần. Benchmarking cạnh tranh cho phép các doanh nghiệp cải tiến hệ thống nội bộ bằng cách học hỏi từ bên ngoài doanh nghiệp.

Muốn áp dụng thành công Benchmarking cạnh tranh thì tổ chức phải chấp nhận sự thay đổi từ nhận thức đến quá trình hoạt động của mình ở bên trong lẫn bên ngoài và điều đó phải được xuyên suốt trong cả tập thể của tổ chức. Tất cả mọi thành viên phải cam kết tuân thủ thực hiện các bước cơ bản của Benchmarking.

Bởi rằng Benchmarking là quá trình cải tiến liên tục không có điểm dừng “*Kết thúc của cái bắt đầu, chứ không phải là bắt đầu của cái kết thúc*” - Tony Bendell ■