**Операционный бенчмаркетинг**

В процессе консультирования наших клиентов мы часто слышали о необходимости анализа конкурентов. Но на сегодняшний день мы не знаем ни одной отечественной организации, где формализована и четко прописана процедура анализа конкурентов. А без этого невозможна ни функция стратегического планирования, ни маркетинговая функция. Сегодня мы представляем операционный бенчмаркинг - важный инструмент детального анализа конкурентов.

Данный вид бенчмаркинга направлен на конкретные функциональные области деятельности компаний и определения путей достижения статуса "лучший в классе" в определенной предметной области. По сравнению со стратегическим бенчмаркингом он более точен, более детален и проводится гораздо чаще. Это довольно разнообразная по своему содержанию управленческая процедура, выполнение которой можно свести к двум направлениям.

Во-первых, операционный бенчмаркинг концентрируется или на анализе себестоимости, или на "конкурентных отличиях", или на том и другом одновременно. Основной целью любого бизнеса является достижение максимально возможной прибыли. Это утверждение отражается в формуле: цена минус себестоимость. В этой связи анализ по системе бенчмаркинга должен быть направлен на поиск путей подъема цены продукта/услуги посредством их дифференциации на рынке и/или путей снижения себестоимости.

Хотя это и простой принцип, он часто игнорируется при стратегическом и бизнес-планировании. Например, многие планы начинаются с описания внешней среды и заканчиваются утверждением, что рынок высококонкурентен и дела складываются непросто. Затем описываются стратегии конкурентов, причем они изображаются с агрессивной стороны. Затем представляется собственная стратегия, детализируемая до тактических шагов. Наконец, для проформы определяются финансовые показатели, где де-факто утверждается, что прибыль должна быть в будущем лучше, чем раньше.

Анализируя точность составляемых планов и их качество, полезно задать себе пару вопросов: Будет ли себестоимость Ваших продуктов и услуг ниже, чем у конкурентов?

Чаще всего Вы получаете ответ НЕТ. Конкуренты также идут на снижение себестоимости, и нам лучше держаться в том же диапазоне, т. е. мы не можем быть дешевле, чем конкурент, по себестоимости. Сможете ли Вы каким-то образом дифференцировать себя на рынке, чтобы продавать по более высокой цене?

И опять ответом будет НЕТ, так как конкуренция очень сильна и дифференцироваться, да еще с разницей в цене, вряд ли удастся.

При этом Вам надо добиться прибыльности выше средней по отрасли. Причем в некоторых отраслях - это единственное условие пребывания в бизнесе.

Поэтому операционный бенчмаркинг нацелен на две переменные:

конкурентоспособная себестоимость,

конкурентная дифференциация продук- та/услуги и их цена.

Во-вторых, необходимо определить области анализа по схеме операционного бенчмаркинга. Этими областями могут быть Исследования и разработки, Производство, Продажи, Маркетинг, Снабжение и доставка, Обслуживание, Администрация и управление, причем в аспекте указанных выше двух переменных. Начнем с анализа себестоимости и сформулируем довольно парадоксальное заявление: путь, по которому НЕ надо идти, - это пытаться получить структуру себестоимости Ваших конкурентов и сравнивать ее со своей собственной. Прежде всего, это практически невозможно без соблюдения этических и юридических норм. Кроме того, даже если Вы ее достанете, методологии расчета себестоимости могут не совпадать.

Задача заключается в том, чтобы выразить собственную себестоимость через систему принципиальных составляющих, а затем собрать аналогичные данные у "лучших в классе" компаний. На основе нашего опыта проведения бенчмаркинговых исследований, а также анализа литературы по бенчмаркингу выделим группы принципиальных составляющих, которые могут быть объектами сравнения:

Сырье и материалы.

Прямые трудовые затраты.

Косвенные трудовые затраты.

Затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг.

Затраты, связанные с исследованиями и разработками.

Затраты на маркетинг.

Затраты на администрацию и управление.

Прочие затраты.

Начнем с сырья и материалов

Хотя бывает трудно узнать точные затраты конкурента по данному пункту, вполне реальным является сбор данных о наиболее дорогостоящих составляющих по сырьевым затратам. Например, если конкурент закупает поливинилхлорид для упаковки пленки, наличие информации о типе данного поливинилхлорида, источнике поставки, объеме поставки и норме расхода на одну упаковку даст Вам довольно точную оценку цены, уплаченной Вашим конкурентом за данную упаковку. Резюме - анализируйте сырьевые затраты только по основным позициям. Ниже приведены примеры точек анализа по разделу "Сырье и материалы":

Себестоимость материалов в процентах от общего объема продаж.

Цена приобретения.

Годовой объем закупки сырья и материалов.

Нормы расхода сырья.

Источник закупки.

Транспортные расходы на сырье.

Процент возврата дефектного сырья.

Выход сырья на готовый продукт в сравнении с исходной заправкой сырья.

Прямые трудовые затраты

Более доступны и прямолинейно определены:

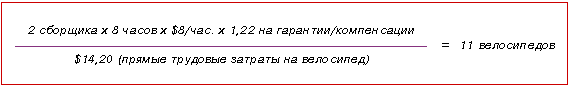
Численность.

Часовые тарифные ставки.

Размеры гарантий и компенсаций.

Объем производства.

Например, при бенчмаркинге трудовых затрат при сборке велосипедов у конкурента, зная, что каждому рабочему платится, скажем, $8,00 в час, затраты на гарантии и компенсации составляют примерно 22% к базовой оплате, и если два сборщика собирают 11 велосипедов за 8 часов, то можно рассчитать прямые затраты на единицу изделия - $14,20. Если велосипед продается за 100 долларов, тогда прямые трудовые затраты - 14,2% от общего объема продаж:



Прямые трудовые затраты лучше анализировать в целом по организации, группе продуктов или крупному подразделению. Получение данных по индивидуальным продуктам затруднено.

Ниже приведены примеры точек анализа по разделу "Прямые трудовые затраты":

Затраты в процентах к объему продаж.

Численность.

Оклады/часовые тарифные ставки.

Доля затрат на гарантии и компенсации.

Среднее количество отработанных часов в неделю.

Количество переработок.

Размеры оплаты за переработку.

Количество продуктов в человеко-час.

Объем дохода в человеко-час.

Соотношение квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы.

Уровни образования.

Возрастные группы и распределение по опыту работы.

Предвидим реакцию читателя на данные точки анализа: "Это невозможно, они от нас очень многого хотят". Не торопитесь и не пытайтесь охватить все сразу. Начните с того, что лежит на поверхности. И задайте себе опять наш любимый риторический вопрос: если не так, то как?

Косвенные трудовые затраты

Здесь применяется аналогичная схема, только она прикладывается к руководящему и вспомогательному персоналу. Уместно проанализировать в сравнении с конкурентами соотношение прямых и косвенных трудовых затрат. Очень часто два конкурента имеют разные нормативы управления, например соотношение количества руководителей и исполнителей. Эти нормативы отражают различные степени эффективности работы, философии ведения операций и т. д. Ниже приведены точки анализа по косвенным трудовым затратам:

Затраты на вспомогательный и административно-управленческий персонал в процентах к объему продаж.

Численность вспомогательного и административно-управленческого персонала.

Соотношение аппарата управления к численности основных производственных рабочих.

Соотношение основных и вспомогательных рабочих.

Уровни окладов.

Объемы затрат на гарантии и компенсации.

Количество продуктов в человеко-час по данной группе.

Объем дохода в человеко-час по данной группе.

Уровни образования.

Возрастные группы и распределение по опыту работы.

Сравнение затрат, связанных с реализацией продуктов и услуг

В большинстве отраслей затраты, связанные с реализацией продуктов и услуг, соотносятся с затратами на персонал. Важной точкой анализа является гривневый (долларовый) объем на одного реализатора продукции. Он зависит от вида деятельности и размера компании, а также от отраслевых особенностей. На него влияют следующие факторы: опыт продавца, система оплаты, номера обрабатываемых клиентов/счетов, средний размер каждого счета, длительность времени, проводимого на операциях, не связанных с прямыми продажами. Ниже приведены точки сравнения и анализа по данному направлению:

Затраты на реализацию в процентах к объему продаж.

Количество работников, занимающихся реализацией продуктов и услуг.

Объем продаж на одного продавца.

Типы продавцов.

Соотношение количества персонала поддержки к персоналу, занятому прямой реализацией (продажей) продуктов и услуг.

Соотношение количества менеджеров к персоналу, занятому прямой реализацией (продажей) продуктов и услуг.

Уровни окладов.

Системы стимулирования.

Процент гарантий и компенсаций.

Квоты.

Количество счетов на одного продавца.

Количество звонков, связанных с продажей, в день.

Количество звонков, связанных с продажами, на одного клиента в год.

Уровень текучести.

Уровни образования.

Возраст и опыт.

Обучение продавцов.

Стоимость рекламной литературы и образцов.

Сравнение затрат, связанных с исследованиями и разработками, маркетингом, администрированием и управлением

В большинстве случаев - это опять затраты на персонал. Особенностью данного вида сравнений является определение трудозатрат по различным функциональным направлениям, а не в целом, как это было в двух предыдущих разделах. Например, бенчмаркинговый анализ в области исследований и разработок предполагает распределение трудозатрат по следующим направлениям:

исследования и разработки по существующим изделиям,

разработки новых продуктов,

инжиниринг, направленный на снижение затрат (функционально-стоимостный анализ).

Аналогично трудозатраты по маркетингу можно разделить на подгруппы, включая маркетинговые исследования, разработку продукта, рекламу, продвижение продукта и т. д.

Трудозатраты по административному аппарату можно разделить по группам персонала: специалисты отдела обработки информации, финансовый, юридический и т. д.

Следует также отметить, что в ряде случаев необходимо сравнивать не только трудозатраты: речь идет о вычислительном оборудовании, затратах на рекламу и т. д. Однако не стоит вдаваться в крайности и доходить до анализа затрат на бумагу, телефонные переговоры. Их доля в общем объеме затрат невелика.

Ниже приведены точки анализа по рассматриваемой группе функций:

Затраты на персонал исследований и разработок, маркетинга и АУП в процентах к объему продаж.

Количество работников, занимающихся данными функциями.

Количество исполнителей в сравнении с количеством руководителей.

Типы персонала по специализации.

Уровни окладов.

Системы стимулирования.

Процент гарантий и компенсаций.

Уровень текучести.

Уровни образования.

Возраст и опыт.

Сравнение прочих затрат

Имеет смысл, когда у них есть существенная доля в себестоимости. Сюда относятся:

Стоимость аренды помещений к объему продаж или на одного работника.

Стоимость обучения/повышения квалификации к объему продаж.

Зарплата верхнего управленческого персонала к объему продаж.

Таким образом, для проведения операционного бенчмаркинга по линии анализа затрат необходимо:

Определить цепочку затрат компании и структуру себестоимости.

Выделить наиболее крупные составляющие этой структуры.

Собрать статистику по этим составляющим.

Собрать статистику "лучших в классе" по этим составляющим.

Смоделировать цепочку затрат и структуру себестоимости "идеальной, лучшей в классе компании".

Сравнить свои цифры с этой идеальной моделью для определения отклонений и причин этих отклонений