**Семь этапов процедуры бенчмаркетинга. Попытка приложить американские и западноевропейские схемы к отечественным условиям**

В данной статье подробно анализируются этапы аналитического процесса бенчмаркинга. Этими этапами являются: определение функциональных областей для анализа с помощью бенчмаркинга, определение факторов и переменных, которые будут анализироваться, отбор лидеров отрасли и вне ее в разрезе первых двух пунктов, сбор и оценка показателей лидеров по выбранным факторам, сравнение показателей лидеров с собственными показателями для определения разрывов, разработка программ действий для ликвидации этих разрывов, внедрение и мониторинг.

Мы попытались решить довольно трудную задачу: приложить процесс, довольно хорошо апробированный на Западе в части обеспеченности информацией, к отечественным условиям, где в наличии информационный дефицит деятельности конкурентов. Напомним читателю, что под бенчмаркингом понимается аналитический процесс детального сравнения и оценки Вашей компании в разрезе операций с "лучшими компаниями в классе" внутри и вне отрасли.

В результате данного процесса появляются действия, направленные на перекрытие "щели" между Вашей компанией и лидером "в классе".

Этап 1. Определение функций, которые необходимо анализировать с позиций бенчмаркинга.

Чтобы не завалить данную идею с самого начала, не пытайтесь анализировать все сразу. Бенчмаркинг требует времени, усилий и внимания руководства. Это означает, что нужно приоритезировать функции Вашей организации, т. е. определить, по каким функциям надо проводить бенчмаркинг в первую, вторую и третью очередь, а по каким не проводить вообще. Каких-либо установленных правил отбора данных функций не существует, однако есть несколько общих критериев приоритезации функций управления, которые можно применить к бенчмаркингу:

Какие функции представляют собой наибольший процент в себестоимости?

Если Ваша функция исследований и разработок на 20% дороже, чем у конкурентов, и при этом тянет на 40% всех затрат, то потенциал сокращения в этом случае - 20% х 40%, или 8% от общей суммы затрат. Это, в свою очередь, имеет большое влияние на Ваш объем прибыли. С другой стороны, те же двадцать процентов экономии на исследованиях и разработках в случае, если данная функция составляет только 2% затрат, имеют потенциал сокращения 20% x 2%, или 0,4% от общей суммы затрат. Очевидно, что, концентрируясь на тех функциях, которые составляют львиную долю себестоимости, Вы получите более ощутимые результаты при применении системы бенчмаркинга.

Какие функции играют основную роль в дифференциации конкурентов на рынке?

Какие функции имеют максимальную возможность улучшения?

Практика применения данных критериев показывает, что наиболее часто компании проводят бенчмаркинг по различным сегментам производства, маркетинга, продаж, доставки продуктов и услуг, исследованиям и разработкам, управлению персоналом, системам обработки информации, системам материально-технического обеспечения, административному управлению, управлению финансами, системам стратегического планирования и т. д.

Этап 2. Определение факторов и переменных, которые будут анализироваться.

Анализ по системе бенчмаркинга измеряет определенную функцию в терминах конкретных факторов и переменных (показателей) количества и качества труда (например, количество счетов клиентов, контролируемых одним работником, объем отходов на единицу продукта, длительность цикла исследований и разработок и т. д.). Этих факторов множество, и их можно объединить в несколько групп.

Если Вы проводите бенчмаркинг на уровне операций, то эти факторы напрямую связаны с трудовой деятельностью и представляют собой факторы затрат (производительность труда, уровни оплаты, накладные расходы и т. д.) или факторы отличий (например, факторы, оценивающие степень удовлетворенности клиентов в связи с Вашими продуктами и услугами, широту продуктовых линий, качество продуктов и услуг, имидж и т. д.).

Если Вы проводите бенчмаркинг на стратегическом уровне, то факторами оценки и сравнения являются:

Финансовые результаты (доля на рынке, рост продаж и реализации, объем прибыли и т. д.).

Стратегия компании, связанная с финансовыми показателями, т. е. определение тех стратегий, которые наиболее успешны в достижении желаемых финансовых показателей.

Этап 3. Отбор лидеров отрасли и вне ее.

Напомним, что целью бенчмаркингового анализа является определение компаний с лучшими количественными и качественными показателями и установление этих показателей как целей собственного достижения. Так называемых лучших в классе компании можно выбрать из следующих групп организаций:

Прямые конкуренты.

Параллельные конкуренты (компании в той же отрасли бизнеса, но не конкурирующие с Вами напрямую). Так, региональный банк в Полтаве можно анализировать в процессе бенч-маркинга, хотя этот банк не является прямым конкурентом банка в Симферополе.

Латентные конкуренты. Это компании, с которыми Вы не конкурируете сейчас, но которые могут являться для Вас угрозой в будущем. Это наиболее интересные и опасные конкуренты, ибо от них чаще всего исходит демпинг затрат и более высокое качество продуктов и услуг.

Компании вне отрасли. Наиболее творческая часть анализа лидеров. Именно здесь проявляется глубина воображения аналитиков и нестандартность их решений. Разглядеть в другой отрасли то, что можно приложить в своей, - это действительно искусство. Здесь есть и другой аспект проблемы. Если Вы анализируете конкурентов, то находитесь всегда в позиции "догонялы". При анализе лидеров вне отрасли у Вас есть более реальная возможность оказаться впереди Ваших конкурентов.

Как только Вы создали перечень компаний, потенциальных объектов сравнения, необходимо оптимизировать этот список и свести его к минимуму. Здесь тоже нет жестко установленных правил, и мы приводим только несколько рекомендаций:

а) ограничьте список компаний до 4-6,

б) используйте наиболее разнообразный список компаний,

в) отбирайте действительных лидеров по показателям доли на рынке, роста объема продаж, прибыльности и т. д.,

г) отбирайте наиболее изобретательные и творческие компании в разрезе направлений анализа.

Этап 4. Сбор и оценка показателей лидеров по выбранным факторам.

Готовя данный раздел, мы постарались наиболее приблизиться к отечественным условиям. Речь идет об определении источников информации для бенчмаркингового анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Публикации | Обмен информацией | Внешние источники |
| 1. Данные Kомиссии по ценным бумагам. 2. Годовые отчеты компании, брошюры о продуктах и услугах компании, новостные пресс-релизы. 3. Статьи в деловой прессе. 4. Статьи в местной прессе. 5. Аналитические отчеты по сегментам рынка. 6. Публикации профессиональных ассоциаций. 7. Публикации из правительственных источников. | 1. Профессиональные конференции. 2. Прямые контакты с компаниями других отраслей. 3. Неформальные контакты сотрудников конкурирующих фирм.  | 1. Kлиенты. 2. Поставщики. 3. Оптовики. 4. Правительственные чиновники. 5. Отраслевые консультанты.  |

Этап 5. Сравнение показателей лидеров с собственными показателями для определения разрывов.

Данному этапу будет посвящена отдельная статья, а здесь мы остановимся на двух важных моментах.

Стремитесь собирать данные о лидерах и о себе в одном формате, тогда легче будет сравнивать "яблоки с яблоками".

Определите разумный предел детальности и точности собираемой информации. Ваша основная цель - собрать информацию для определения направлений совершенствования и методов достижения этого совершенствования.

Этап 6. Разработка программ действий для ликвидации этих разрывов.

Программы действий, вытекающие из бенчмаркингового анализа, можно свести к четырем категориям:

Программы "Работайте лучше". В этом случае компания определяет наличие высоких затрат, слабую систему продаж и т. д. и в этой связи приходит к заключению, что нужно напрячь свои силы и дотянуться до конкурента. Хотя это хорошие программы, не следует сводить все планы действий только к ним. Как правило, организация и так работает напряженно, и Вы вряд ли достигнете больших успехов, подгоняя тех, кто и так старается.

Имитация (копирование) конкурентов. Легкая, но малоэффективная программа действий. В этом случае у Вас мало шансов действительно выйти вперед.

Программы прямого опережения конкурентов. Возможны на основе информации из других отраслей.

Изменение принципиальных правил игры на рынке. Данный вид программ действий имеет место, когда Вы ничего не можете сделать по объективным причинам экономического или политического характера. В этом случае нужна принципиальная ломка стратегии поведения (появление нового продукта или услуги, смена сегмента рынка, изменение целевой группы клиентов и т. д.).

Этап 7. Внедрение и мониторинг.

Результаты бенчмаркинга, как правило, необходимо подвергать систематическому мониторингу. Японцы в этом смысле дошли до крайности, устанавливая персональную ответственность за достижение целей, вытекающих из бенчмаркингового анализа. Исходя из особенностей отечественной деловой культуры, рекомендуем ежегодный мониторинг по методу бенчмаркинга, приурочивая его к циклу стратегического планирования.

Таковы 7 этапов рассматриваемого нами процесса