

Лекция 2. Методы анализа в бенчмаркинге

1. SWOT – анализ
2. Система сбалансированных показателей
3. Методика ABC-ABB-ABM

SWOT-анализ

— метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на категории



Сильные стороны:

- *сильное руководство*
- *ясная миссия*
- *четкие цели*
- *налаженные связи с зарубежными партнерами*
- *доступ к финансированию/кредитованию*
- *хорошее рыночное позиционирование*
- *хороший морально-психологический климат в коллективе*
- *обладание уникальной технологией*



Слабые стороны:

- дублирование управленческих функций
- проблемы в области финансового менеджмента
- недостаточная инновационная активность
- слабое внимание к цифровым технологиям
- несовершенство ценовой политики
- персонал, неадаптированный к работе в международной среде
- отсутствие квалифицированных специалистов
- несовершенство политики продвижения



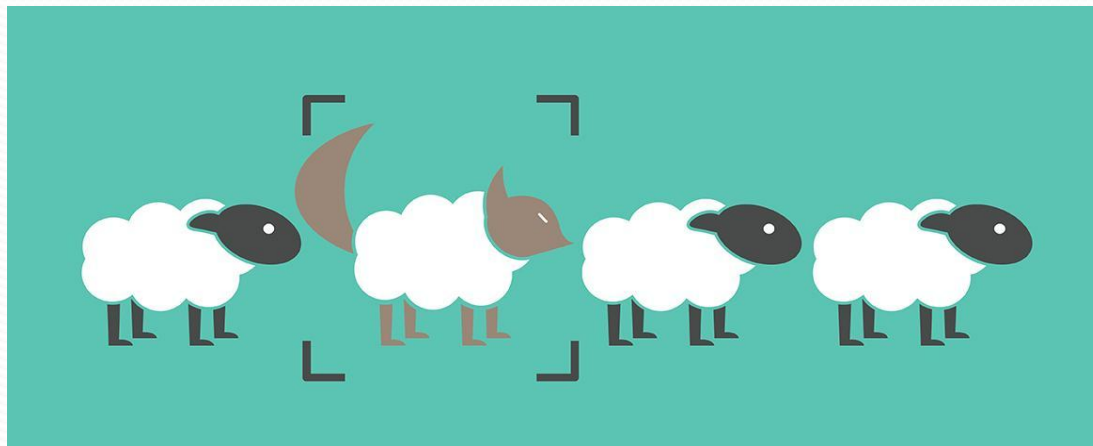
Возможности:

- *рост в новом рыночном сегменте*
- *расширение сети филиалов*
- *открытие нового направления бизнеса*
- *запуск нового продукта*
- *выход на новый региональный или зарубежный рынок*
- *заключение партнерских соглашений с сильной международной компанией*
- *вступление в международные консорциумы/альянсы*



Угрозы:

- кризис на рынке/в отрасли
- появление сильных конкурентов
- ухудшение мировой рыночной конъюнктуры
- потеря ключевых работников
- ужесточение законодательных норм в области национального и международного законодательства
- увеличение кредитной нагрузки
- экологические и техногенные катастрофы





Позволят ли сильные стороны реализовать **ВОЗМОЖНОСТИ** и избежать **УГРОЗ**?

Будут ли слабые стороны препятствовать реализации **ВОЗМОЖНОСТЕЙ** и усиливать **УГРОЗЫ**?

Метод BSC – Balanced Score Card

- Система сбалансированных показателей

BSC позволяет руководителям получить набор взаимосвязанных финансовых и технических показателей эффективности работы организации, необходимый для управления всеми ее подразделениями





Роберт Каплан
Дэвид Нортон

Структура BSC

- как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект)
- как оценивают предприятие клиенты (аспект клиента)
- каково состояние бизнес-процессов на предприятии (внутрифирменный аспект)
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения персонала)



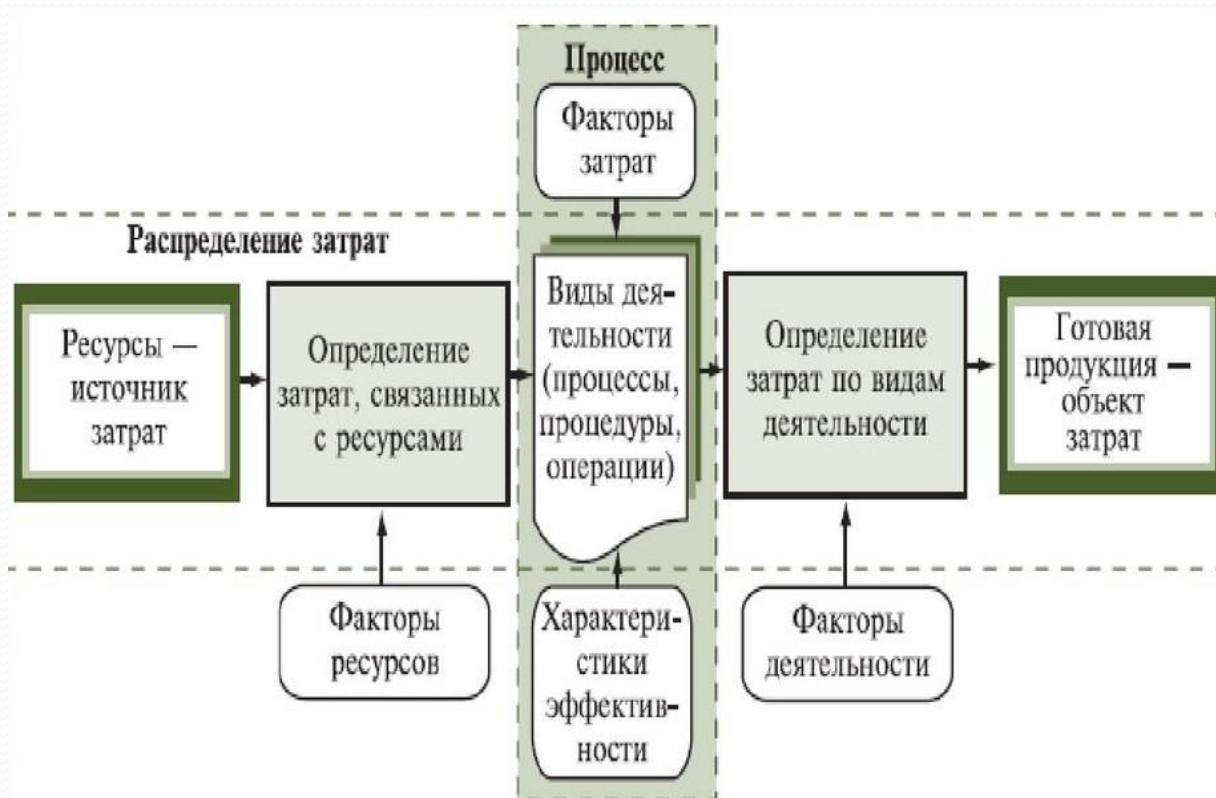
Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators)

— показатели деятельности **предприятия, подразделения, работника**, которые оценивают результативность и помогают организации в достижении стратегических и тактических целей



3. Методика ABC-ABB-ABM

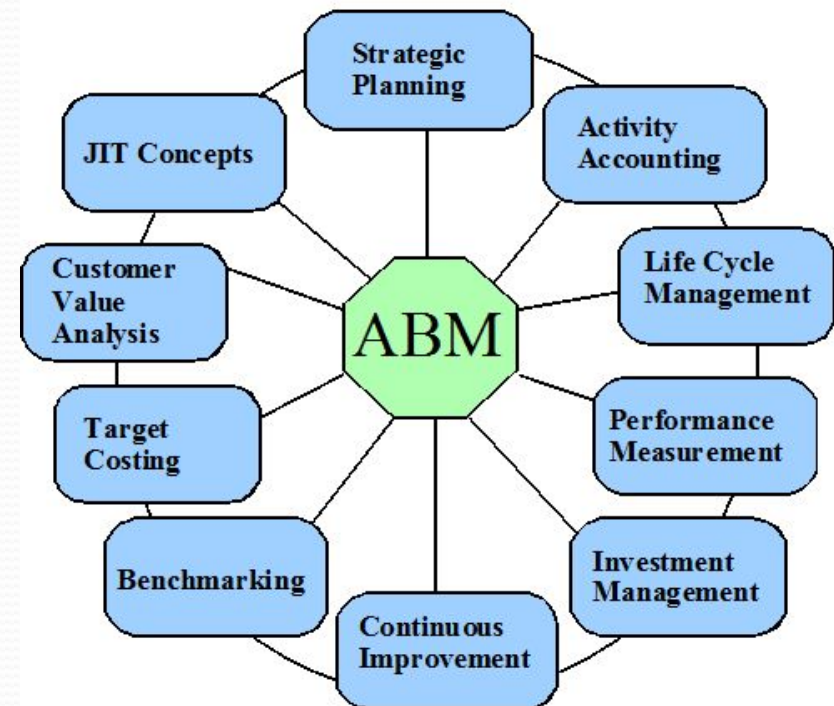
- методика обработки экономической информации и управления на основе анализа бизнес-процессов



ABM (Activity based management)

- метод, обеспечивающий управление действиями, за счет которых осуществляется и увеличивается потребительская ценность, а также прибыль за счет этой ценности

ABM Model Components



Потребительская ценность

- набор воспринимаемых и ожидаемых потребителем свойств товара/услуги, а также получаемых нематериальных выгод от имиджа и взаимоотношений с производителем (поставщиком/продавцом), что выражается в денежной сумме, которую потребитель платит/готов заплатить за данный товар/услугу



Порядок реализации методики ABC-ABB-ABM

Предварительно:

Системное исследование процессов, формирующих потребительскую ценность по методике **ABM**

1 шаг. Пооперационное определение затрат на процессы по методике **ABC**

2 шаг. Разработка основного бюджета — плана деятельности организации в количественном и денежном выражении по методике **ABB** с учетом потребностей рынка

3 шаг. Разработка операционных бюджетов, регламентирующих потребность в ресурсах и связанные с этим затраты для отдельных процессов и операций, по методике **ABB**

4 шаг. Разработка инвестиционных и целевых бюджетов (бюджеты прибыли, денежных средств, баланса и др.), обобщение затрат.



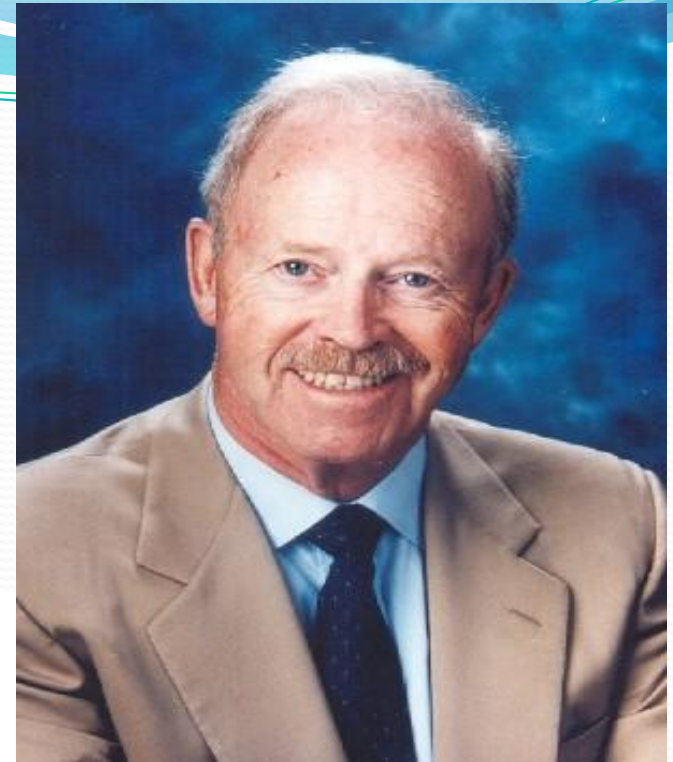
1. Пооперационное определение затрат на процессы по методике ABC – Activity based costing

позволяет:

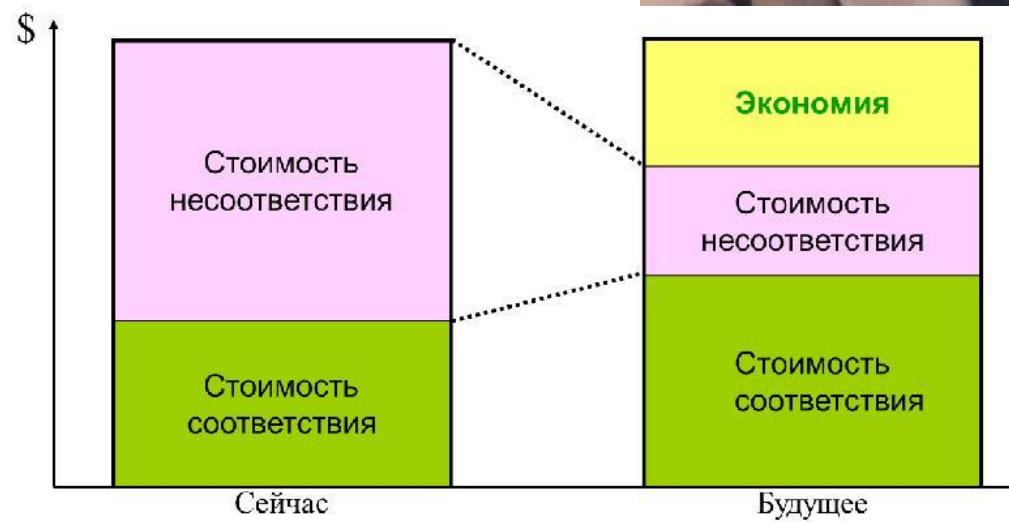
- обоснованно управлять себестоимостью, поскольку затраты порождаются операциями, составляющими бизнес-процессы организации, а не возникают в результате выпуска какого-либо частного продукта

- определять долю непродуктивных затрат, которые порождают не добавляющие ценность операции или операции, вносящие вклад в **цену несоответствия**

Филипп Кросби (1926-2001)



Стоимость качества



Методика ABC включает:

- a) выделение **основных бизнес-процессов**, связанных с созданием конкурентных преимуществ или преодолением таких преимуществ конкурента, которые непосредственно влияют на потребительскую ценность и составляют основу конкурентоспособности компании (снабжение, производство, маркетинг, продажи)
- b) выделение **управленческих бизнес-процессов**, которые обеспечивают ведение основных процессов и гарантируют общую удовлетворенность потребителей контактами с компанией.
- c) выделение **вспомогательных бизнес-процессов**, которые непосредственно не создают потребительскую ценность. Они лежат в сфере управления персоналом, информационных технологий, исследований и разработок (бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка)

2. Разработка основного бюджета по методике АВВ (Activity Based Budgeting)

— разработка плана деятельности организации в количественном и стоимостном выражении с учетом потребностей рынка.

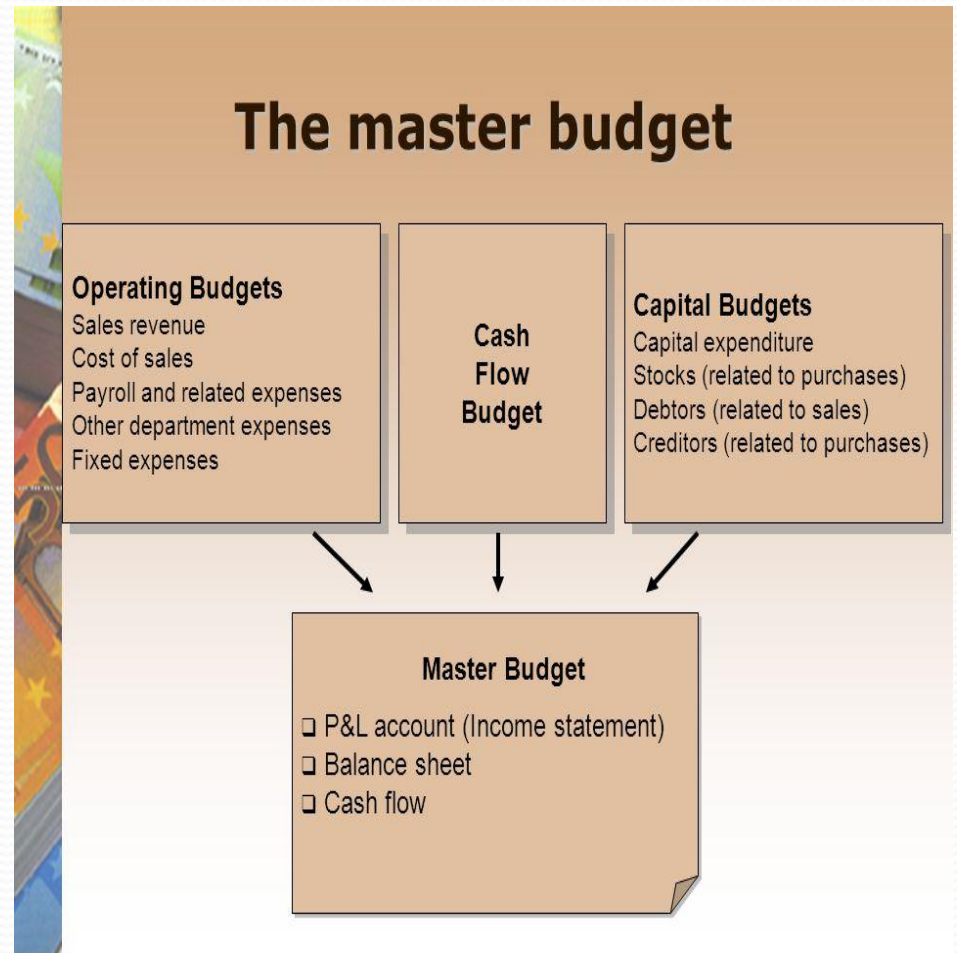
- Позволяет скоординировать все решения и действия так, чтобы достигались цели компании, и обеспечить их ресурсами
- обеспечивает гармоничность функционирования отдельных подразделений при реализации бизнес-проектов

Activity-based
budgeting (ABB)

Основной бюджет (Master budget)

- детализированный в количественном и стоимостном выражении план деятельности международной компании.

Отражает снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы в их взаимосвязи и взаимообусловленности



3. Разработка операционных бюджетов, регламентирующих потребность в ресурсах и связанные с этим затраты для отдельных процессов и операций, по методике АВВ

- позволяет определить потребность продукции, в материалах и живом труде, сформировать затраты и отразить все это в операционных бюджетах

4. Разработка инвестиционных и целевых бюджетов (бюджеты прибыли, денежных средств, баланса и др.), обобщение затрат

- позволяет оценить будущее финансовое положение и посмотреть на итоги деятельности организации глазами собственников, инвесторов, поставщиков, потребителей и других деловых партнеров