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:

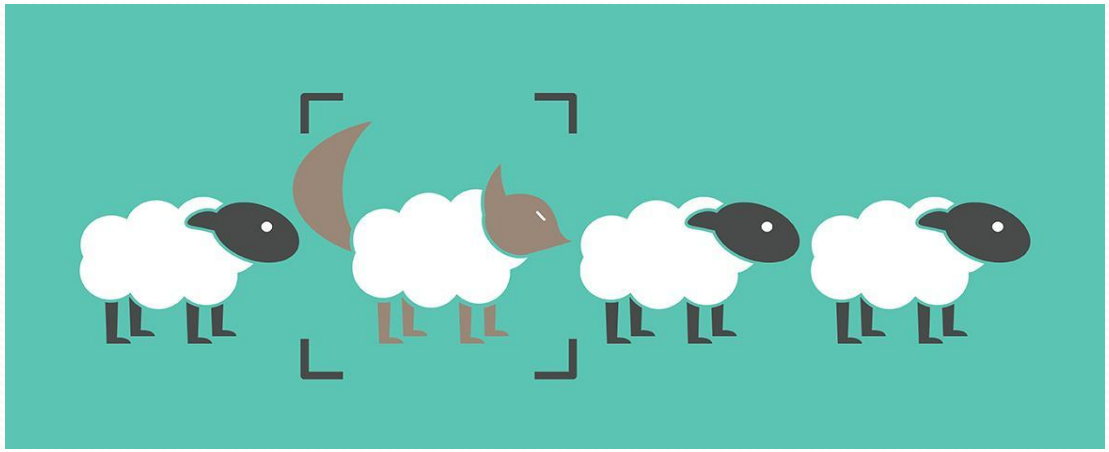
- дублирование управленческих функций
- проблемы в области финансового менеджмента
- недостаточная инновационная активность
- слабое внимание к цифровым технологиям
- несовершенство ценовой политики
- персонал, неадаптированный к работе в международной среде
- отсутствие квалифицированных специалистов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

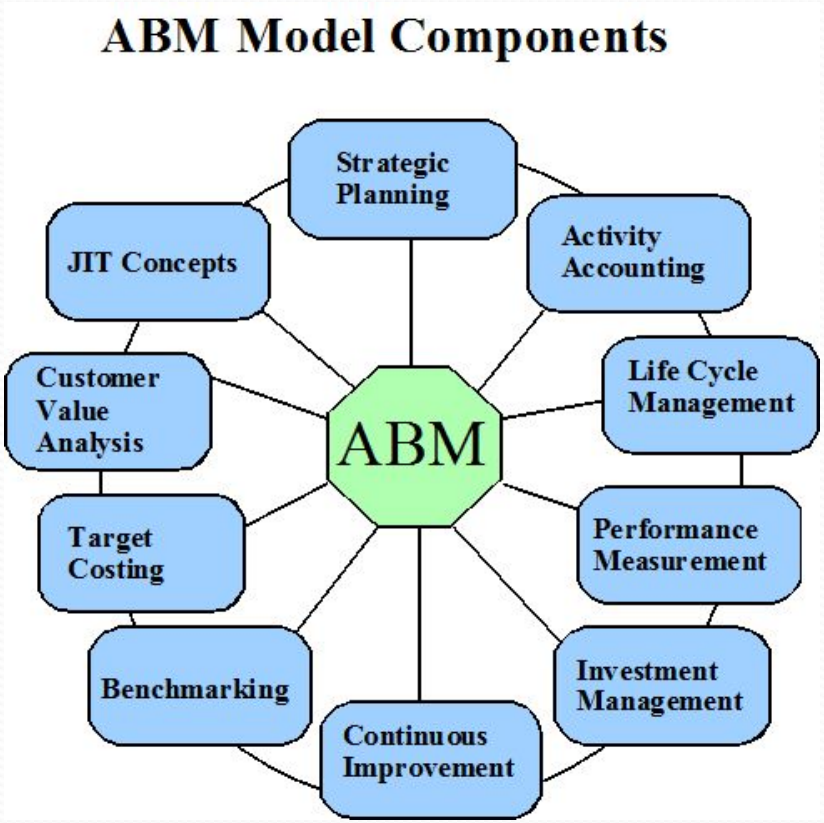
— показатели деятельности ***предприятия, подразделения, работника****, которые оценивают результативность и помогают организации в достижении стратегических и тактических целей*

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



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.*

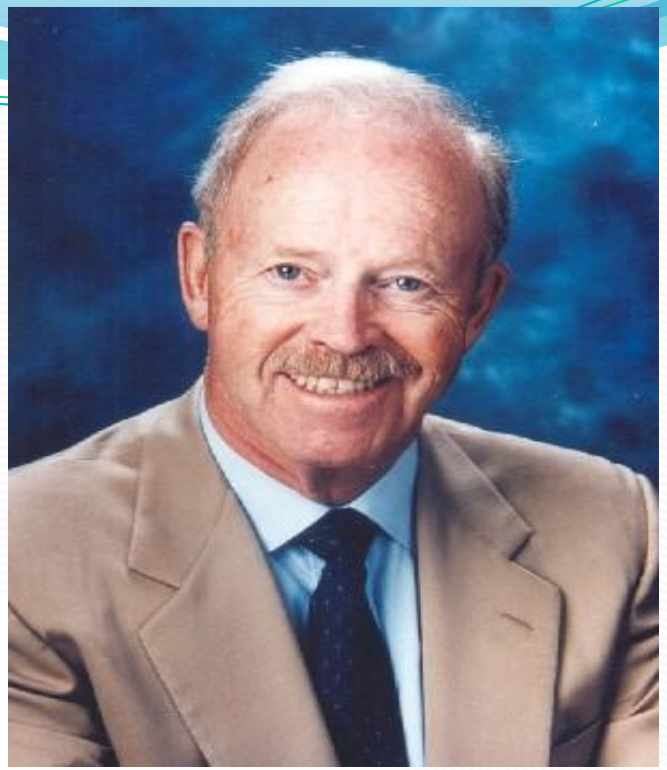
1. Пооперационное определение затрат на процессы по методике ABC – Activity based costing

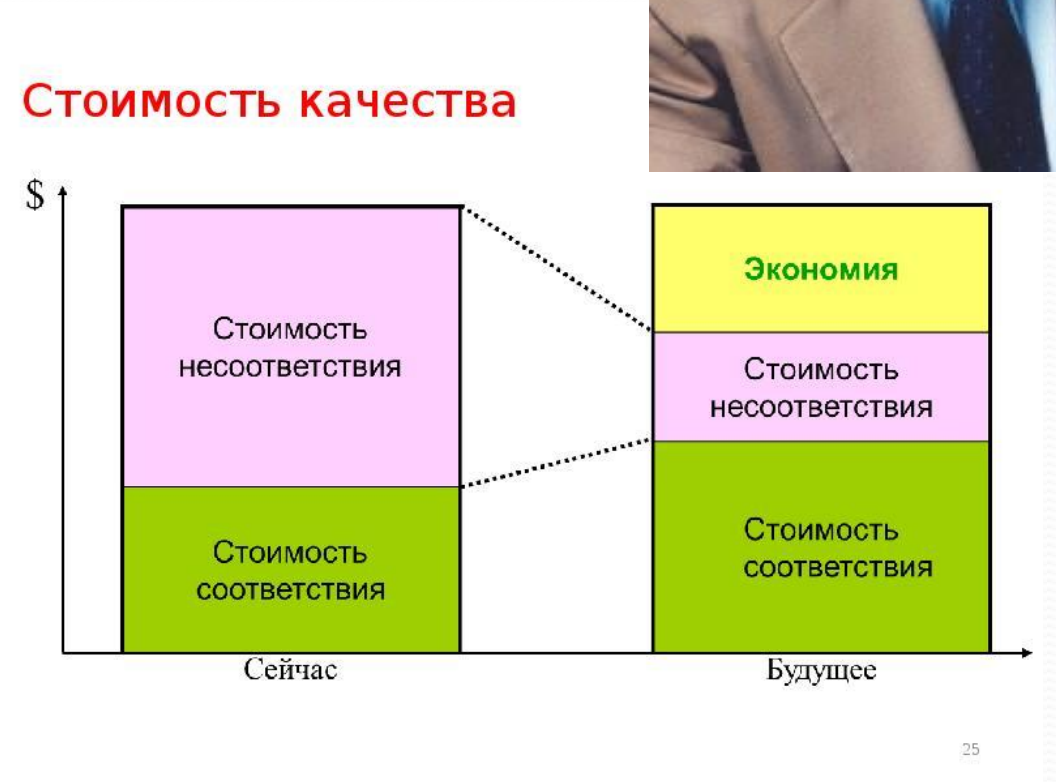
позволяет:

- *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)





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 ABB (Activity Based Budgeting)

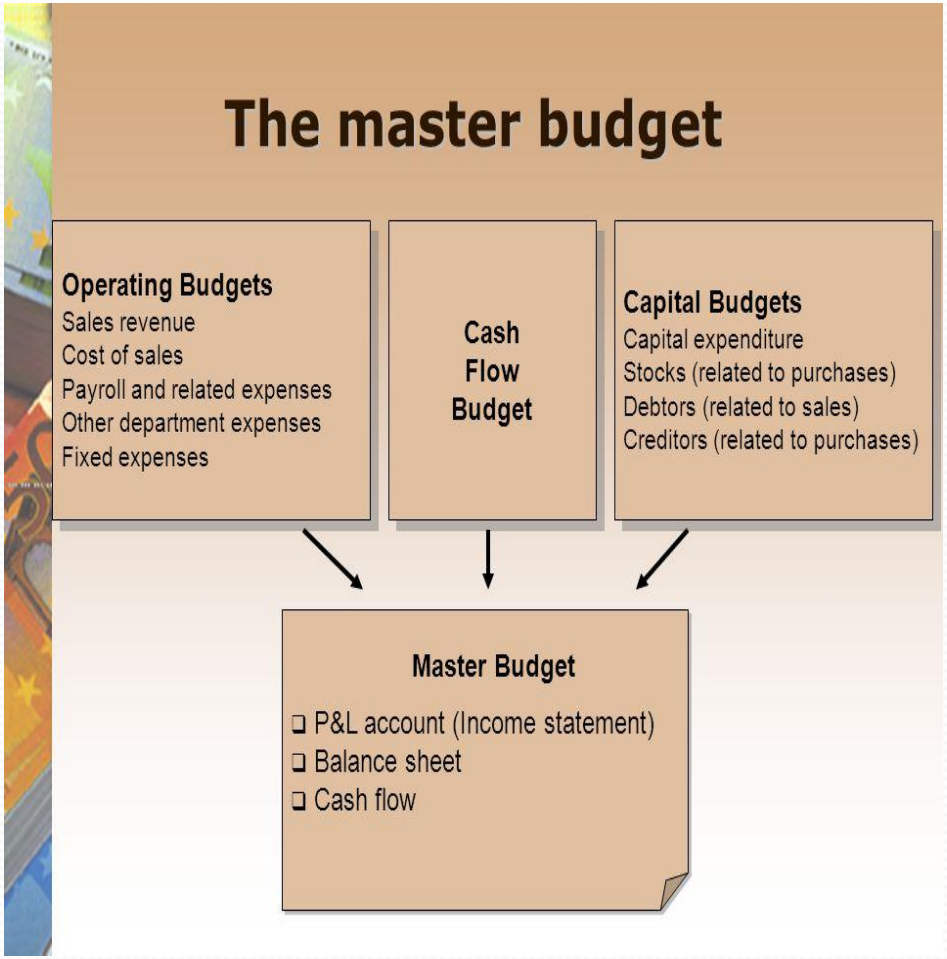
— разработка плана деятельности организации в количественном и стоимостном выражении с учетом потребностей рынка.

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

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