

[illegible]

2023

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

Оглавление

ЧАСТЬ 1. ПУБЛИКАЦИЯ ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ	3
ЧАСТЬ 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	6
1. Подготовка к реализации	6
2. Анализ текущего состояния	7
2.1. Сбор исходных данных для проведения анализа	7
2.2. Отбор предприятий-конкурентов для проведения анализа	8
2.3. Анализ основных характеристик	9
2.4. Анализ основных средств (недвижимого имущества и оборудования)	10
2.5. Анализ эффективности производства	12
2.6. Анализ ключевых потребительских ценностей	13
2.7. Анализ отраслевых ключевых факторов успеха (КФУ)	15
2.8. Интегральный анализ и приоритезация КФУ	16
3. Разработка и внедрение целевого состояния	17
3.1. Определение приоритетных для проработки КФУ	17
3.2. Формирование проектов и мероприятий для конкурентной стратегии	18
ЧАСТЬ 3. РАСЧЕТ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.	19
3.1 Методология расчета.	19
3.2 Пример расчета экономического эффекта.	21
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Шаги подготовки к реализации:	22
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Рекомендуемый состав и компетенции Рабочей группы	23
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Структура собираемой информации конкурентах	24
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Расчет экономического эффекта	26
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Чек-лист оценки готовности предприятия к реализации лучшей практики.	29

ЧАСТЬ 1. ПУБЛИКАЦИЯ ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ

Используйте хештеги, чтобы найти похожие типовые решения на IT-платформе в разделе База знаний:

#2023 #ФЦК #Новосибирская область #Хабаровский край #Картонная упаковка

Типовые решения для повышения конкурентоспособности предприятия на основании постоянного мониторинга и сравнительного анализа конкурентов

Основной результат:

Выявлены основные конкуренты, актуальная информация об их текущем состоянии и ключевых факторах успеха, влияющих на конкурентоспособность на рынке.

Увеличение экономической эффективности деятельности предприятия за счет реализации мероприятий и проектов, сформированных на других этапах стратегического планирования, в том числе на основании ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.

Вид деятельности

17.21 Производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары

Технологический процесс

Стратегическое и операционное планирование

Инструменты бережливого производства

SWOT -анализ

Основные цели внедрения

Для компаний, лидирующих в отраслях по производительности, характерна активная деятельность по стратегированию и сценарному анализу развития предприятия.

В условиях неопределенности выигрывают предприятия, которые могут быстро адаптироваться под изменяющуюся внешнюю среду.

Для устойчивости и своевременной реакции на внешние и внутренние изменения предприятиям необходимо в любой момент уметь быстро формировать актуальный и адекватный план действий, основанный на видении своего образа будущего и долгосрочных целях - стратегии.

Большинство предприятий сегмента малого и среднего бизнеса, производящих полиграфическую упаковку из картона, работают в высококонкурентном рынке, требующего постоянного отслеживания и подстройки под действия ближайших конкурентов. При небольших объемах бизнеса даже небольшое отставание в привлекательности продукта или качестве работы с потребителем приводит к существенным потерям в объемах выручки и маржинальности производства.

Лучшим источником для формирования решений и мероприятий, повышающих конкурентоспособность предприятия, является сравнительный анализ с ключевыми прямыми конкурентами (работающих с тем же ассортиментом и в том же регионе), а также с крупнейшими косвенными конкурентами (крупнейшие федеральные и/или транснациональные предприятия, работающие на том же рынке).

Типовые проблемы

Проблема	Причина
Падение или стагнация объемов продаж, потеря доли рынка	Уход клиентов к конкурентам Уменьшение конверсии результативных продаж в воронке продаж из-за неконкурентных условий Агрессивная маркетинговая и рекламная стратегия прямых конкурентов Несоответствие предприятия высоким стандартам качества продукции
Снижение маржинальности бизнеса	Низкая производительность труда в сравнении со средней по отрасли Отставание в использовании технологических инноваций

Типовые решения

Типовые решения	Целевой результат
Внедрение системы мониторинга и сравнительного анализа конкурентов	Выявление слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе Выявление ключевых факторов успеха предприятия
Разработка планов мероприятий и проектов, направленных на формирование конкурентных преимуществ предприятия	Рост объемов продаж Укрепление рыночных позиций

Примеры реализованных решений

Повышение конкурентоспособности предприятия по производству полиграфической упаковки из картона

На предприятии, занимающимся производством полиграфической упаковки из картона для широкого круга потребителей из разных отраслей, три года подряд стагнировали объемы производства и продаж в натуральном выражении.

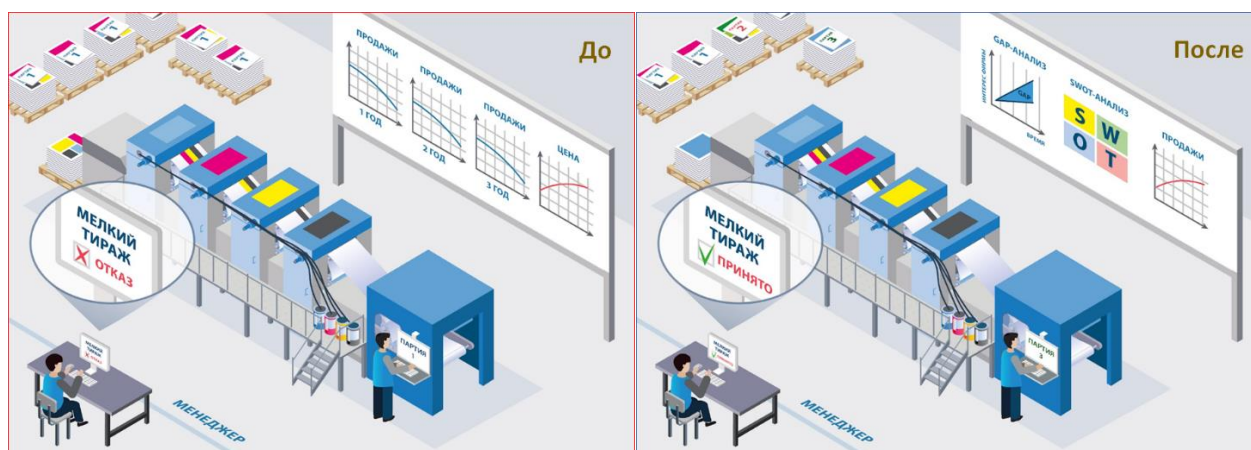
Одной из причин стагнации была – потеря клиентов. Доля потерянных клиентов достигала 24% от общего числа активных. Основными причинами потерь были - высокая цена (23% потерь), а также отказ предприятия от мелкотиражных заказов (21%), которые зачастую были пробными и вели к следующим более крупным заказам.

Для оценки факторов, позволяющим конкурентам забирать клиентов у Предприятия, был проведен их всесторонний анализ. Выбраны косвенные конкуренты, собраны показатели деятельности этих предприятий, проведен анализ причин отставания предприятия от косвенных конкурентов. Основной причиной обозначено отставание по размеру парка оборудования и универсальности

Проведена оценка факторов конкурентности и определены приоритетные для проработки в соответствии с догоняющей стратегией предприятия. Среди них:

- Уровень парка оборудования
- Высокие переменные затраты и длинные сроки выполнения заказов за счет этапа переналадки
- Скорость реагирования на запросы рынка (в т.ч. RnD)
- Автоматизация и цифровизация производственных процессов.

По выбранным приоритетным факторам рабочей группой в ходе следующих этапов стратегического планирования (BCG – матрица, Матрица конкурентных стратегий Портера, Матрица возможностей развития продуктов Ансоффа и проч.) и с использованием инструментов «SWOT-анализа» и «Анализа разрывов и отклонений (GAP анализ)» были сформулирован проект, направленный на повышение конкурентоспособности Предприятия: «Запуск производства и продаж мелких тиражей».



Результат:

В случае реализации проекта «Запуск производства и продаж мелких тиражей» Предприятием ожидается достижение следующих показателей эффективности в первый год выхода на максимальную мощность производства:

- Увеличение объемов производства – на 12 млн. листов в год
- Увеличение операционной прибыли - на 175 млн.р. в год
- Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта - 160 млн.р.

ЧАСТЬ 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

1. Подготовка к реализации

Для создания системы проведения конкурентного анализа и формирования эффективной конкурентной стратегии (далее – Система) предприятию необходимо организовать постоянный процесс сбора информации (мониторинга) о конкурентах, ее анализа и формированию стратегических проектов и мероприятий по развитию.

В связи с тем, что информацию о конкурентах могут получать любые сотрудники предприятия, система для сбора данных должна включать в себя универсальный механизм обратной связи. Для анализа и формированию выводов рекомендуется привлекать сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями.

Шаги подготовки:

1. Оценить степень готовности сотрудников предприятия к реализации типового решения (Шаблон Чек-листа оценки Excel - в [Приложении 5](#)).
2. Определить и утвердить состав рабочей группы для реализации типового решения. Рекомендации по составу и компетенциям рабочей группы приведены в [Приложении 2](#). Руководителя Рабочей группы рекомендуется назначать из числа сотрудников направления «Продажи».
3. Определить и утвердить перечень мероприятий, планируемых для проведения конкурентного анализа и формирования эффективной конкурентной стратегии, а также периодичность их реализации и ответственных за реализацию.
4. Руководителю Рабочей группы необходимо подготовить рабочую группу: объяснить необходимость и цели Системы, рассказать о порядке внедрения и работы Системы, настроить участников рабочей группы на взаимное сотрудничество.
5. При необходимости следует выпустить соответствующие официальные организационно-распорядительные документы предприятия.

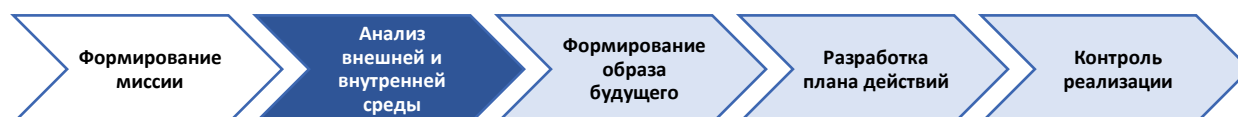
Шаги подготовки к реализации указаны в [приложении 1](#)

2. Анализ текущего состояния

Процесс разработки и обновления стратегии на предприятии предусматривает следующие ключевые этапы:

1. Формирование миссии - определение общих ценностей коллектива (управленческой команды) и формирование миссии и видения предприятия на долгосрочную перспективу
2. Анализ внешней и внутренней среды - выявление сильных и слабых сторон предприятия и возможностей и угроз внешней среды
3. Формирование образа будущего - выявление ожиданий команды и формирование целевого образа будущего предприятия в среднесрочной перспективе (в т.ч. бизнес-модели), определение стратегических направлений, возможных сценариев развития
4. Разработка плана действий – разработка и оцифровка (в т.ч. финансовое моделирование) плана мероприятий и проектов по достижению целевого образа
5. Контроль реализации - разработка набора метрик, позволяющих контролировать эффективность реализации стратегии, мониторинг их исполнения и обновление стратегии

Анализ конкурентов, входит в Анализ внешней и внутренней среды и включает в себя исследование как внешних, спросообразующих факторов (удовлетворенность потребителей, уникальные преимущества продукта, технологии и сервис предприятия и пр.), так и внутренних факторов, влияющих на производственную и экономическую эффективность (качество и количество производственных мощностей и персонала, используемые технологии и пр.)



Для проведения анализа в данном типовом решении предлагается алгоритм и инструменты для выбора предприятий-конкурентов, их сравнительного анализа по ключевым факторам успеха, а также информативно описывается логика дальнейших этапов стратегического планирования: Формирование образа будущего (векторов развития конкурентной стратегии предприятия), «Разработка плана действий» (формирование решений и мероприятий с целью реализации конкурентных преимуществ) и, «Контроль реализации» (определение экономического эффекта от реализации).

2.1. Сбор исходных данных для проведения анализа

При сборе данных для проведения конкурентного анализа (примерный перечень приведен в Приложении 3) рекомендуется:

1. Собрать данные с использованием следующих источников:
 - Сайты государственных служб (Росстат, Роскачество, Федеральная таможенная служба, Аналитический центр при Правительстве РФ).

- Информационно-аналитические системы, предоставляющие информацию о российских компаниях (СПАРК, Контур, Селдон и пр.)
- Отраслевые отчёты исследовательских агентств. Отчёты с текущим анализом и прогнозами развития рынков можно найти на сайтах международных и локальных агентств (большая часть отчётов предоставляется на платной основе).
- Отраслевые публикации в деловой прессе, профильные сообщества (чаты в социальных сетях).
- Отраслевые мероприятия. В таких мероприятиях участвуют основные игроки рынка, выставляются новинки. Эти выставки могут дать много информации для анализа самого рынка, ситуации на нём и существующих трендов.
- Экспертные глубинные интервью с участниками рынка: производители, поставщики сырья, клиенты
- Визиты на предприятия в различных форматах: обмен опытом, «тайный покупатель» и пр.

2. Провести агрегацию цифровой и текстовой информации о конкурентах в единую сводную таблицу. Примерная структура собираемой информации представлена в Приложении 3. Пример визуализации приведен на рисунке ниже.

Описание ключевых конкурентов							
Название	Ед. измерения	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5	Конкурент 6
Сайт		www.k1.ru	www.k2.ru	www.k3.ru	www.k4.ru	www.k3.ru	www.k4.ru
Основной вид деятельности	ОКВЭД	17.29 Производство прочих изделий из бумаги и картона 18.12 Прочие виды полиграфической деятельности 82.92 Деятельность по упаковке	17.20 Производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения 18.12 Прочие виды печатного	17.2 Производство изделий из бумаги и картона 18.1 Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области 18.2 Копирование	17.21 Производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары 17.22 Производство бумажных изделий хозяйственно-	18.12 Прочие виды полиграфической деятельности 46.49.33 Торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами	18.11 Печатание газет 17.2 Производство изделий из бумаги и картона
Месторасположение (регион)		Ленинградская	Казахстан	Самарская область	Новосибирская	Алтайский край	Новосибирская
Город	название	Всеволожск	Алматы	Самара	Новосибирск	Барнаул	Новосибирск
Ключевые бизнес-процессы							
Год создания		2000	1991	2000	1999	1946	1919
Миссия, слоган, стратегия		Развиваться вместе с ва	-	Наша упаковка – это то, что Мы предлагаем индиви	-	-	-
Ключевые собственники		ВЕРДЕЛИА ХОЛДИНГС Л	Александр Костин	Луговцов Леонид Иван	Сидоров Родион Дмитр	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТ	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТ
Среднесписочная численность сотрудников							
2019	человек		250 ?		97		?
2020	человек		250 ?		?		?

Таблица 1 Фрагмент таблицы для сбора данных о конкурентах

3. Подготовить сводную аналитическую справку по каждому конкуренту с более подробным описанием по структуре, представленной выше (далее – Сводная справка).

2.2. Отбор предприятий-конкурентов для проведения анализа

Для проведения максимально-полного и эффективного конкурентного анализа рекомендуется выбрать не менее 4 прямых конкурентов и 3 косвенных конкурентов.

Прямые конкуренты, работающие с таким же ассортиментом продукции и на таких же региональных рынках, что и предприятие, анализируются для понимания сильных и слабых сторон предприятия, а также среднесрочных возможностей и угроз, которые необходимо оперативно отрабатывать.

Косвенные (федеральные, интернациональные) конкуренты анализируются как бенчмарки (образцы) для получения понимания идеального целевого образа предприятия и долгосрочных возможностей для развития в конкурентной борьбе.

Для отбора предприятий-конкурентов рекомендуется использовать следующие критерии:

1. Общий ОКВЭД (до первого знака) как по основному, так и по дополнительному (если он является фактическим) ОКВЭД Предприятия
2. Максимальный на рынке размер годовой выручки
3. Максимальный на рынке объем годовой чистой прибыли
4. Динамика роста чистой прибыли
5. Рентабельность по чистой прибыли

Как правило прямых конкурентов коммерческий отдел предприятия уже знает по результатам общения с клиентами. Обычно они удовлетворяют следующими дополнительными к вышеуказанным критериями:

1. Общие клиенты
2. Одинаковый ассортимент
3. Общие регионы продаж.

2.3. Анализ основных характеристик

Для проведения анализа рекомендуется сравнить следующие основные характеристики:

1. Месторасположение
2. Год основания
3. Занимаемые производственные площади
4. Численность сотрудников
5. Виды производимой продукции
6. Регионы реализации продукции
7. Основные финансовые показатели, указанные в п.2.2 настоящего документа.

Для более удобного сравнения предприятий-конкурентов с Предприятием рекомендуется визуализировать данные с помощью сводных таблиц и диаграмм, позволяющих более наглядно обобщить данные, выявить тенденции и сформулировать выводы.

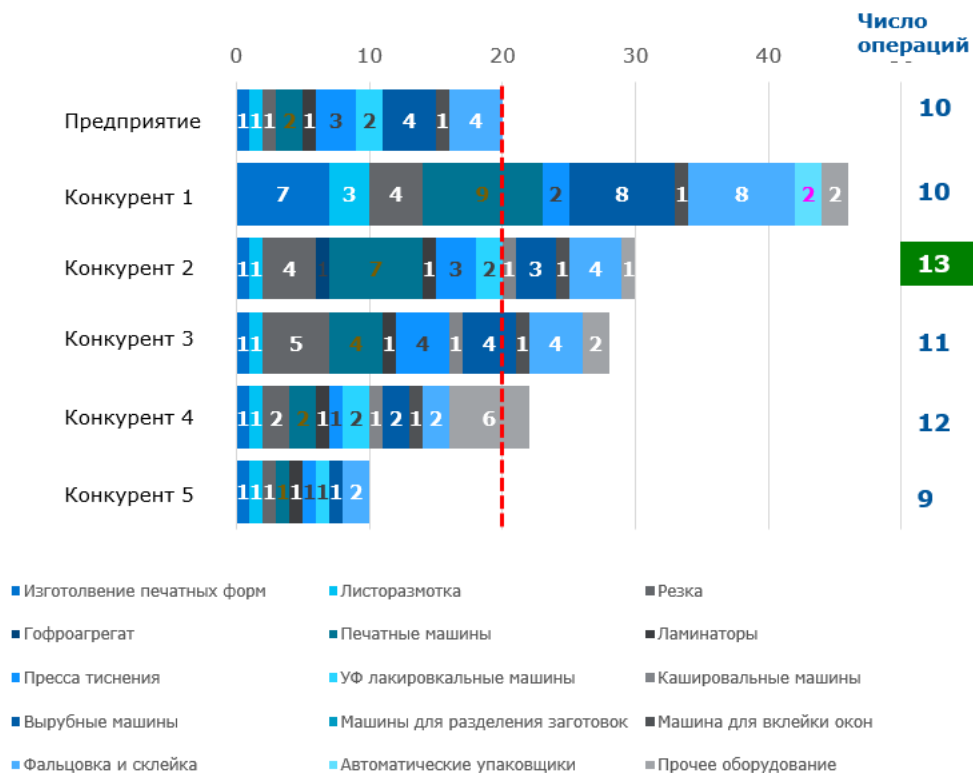


Рисунок 2 Пример анализа основных средств

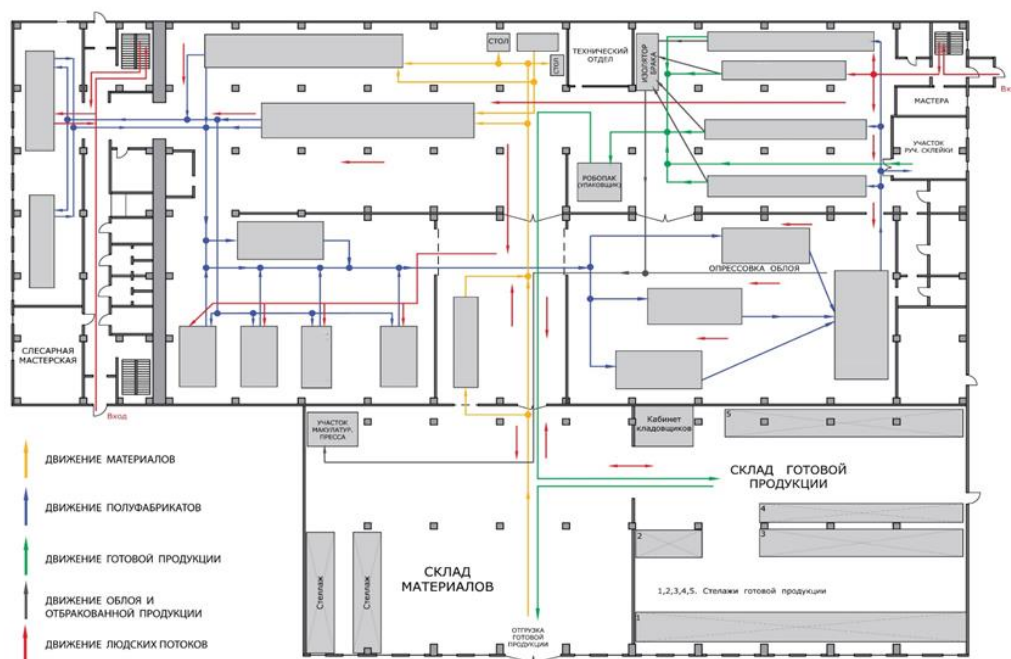


Рисунок 3 Пример анализа эффективности площадей

На основании проведенного анализа формируются выявленные разрывы и отклонения от конкурентов по размеру парка и универсальности/современности оборудования Предприятия.

Дополнительно к текущему состоянию рекомендуется провести сбор информации о планах развития производственных мощностей конкурентов. Для этого необходимо выявить и описать планируемые инвестиционные проекты или приобретения нового оборудования. Результаты анализа представить в виде таблицы.

№	Название компании	География	Год анонса	Ввод	Инвестиции	Статус	Комментарии
1	Конкурент №1	Ярославская область	2022	н/д	9 млрд руб.	Реализовано	Модернизация производства
2	Конкурент №3	Курская область	2019	н/д	5 млрд руб.	н/д	Строительство нового производственного комплекса

Таблица2 Таблица данных инвестпроектов конкурентов

2.5. Анализ эффективности производства

Для сравнения эффективности предприятий-конкурентов с учетом их разного размера рекомендуется провести сравнение удельных показателей эффективности, в том числе:

- Производительность труда по выручке – отношение выручки к количеству персонала в штате
- Эффективность использования недвижимости – отношение выручки к общей занимаемой площади
- Рентабельность основных средств – отношение прибыли к балансовой стоимости основных средств
- И т.п.

Визуализировать результаты анализа данных об эффективности возможно как на рисунке ниже.

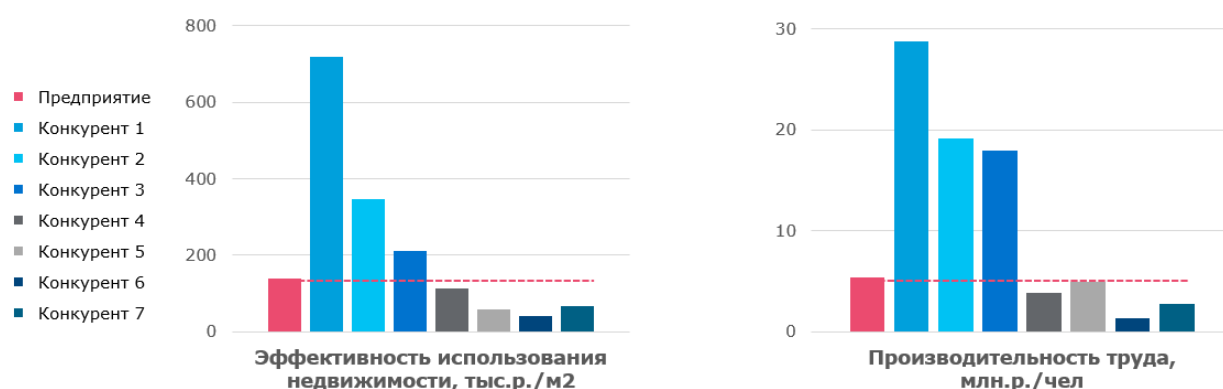


Рисунок 3 Пример анализа эффективности производства

Анализ показателей эффективности позволит сделать выводы о причинах успешности или неуспешности конкурентов и акцентировать направления для дальнейшего более глубокого анализа их деятельности с выявлением причин их успеха или неудач.

Пример:

В ходе анализа собранной информации было выявлено, что ключевые показатели эффективности Предприятия (эффективность использования помещений и оборудования, уровень производительности труда по выручке и проч.) лучше, чем у прямых локальных конкурентов, но существенно отстают от косвенных федеральных.

Для выявления коренных причин этого был проведен анализ использования помещений, на предмет рационального размещения оборудования и анализа его эффективности, а также на снижение человеческого фактора (влияния ошибочных или алогичных действий персонала на результат), оказывающего влияние на производительность труда и количество брака.

В ходе более глубокого анализа парка оборудования было выявлено, что Предприятие отстает от федеральных конкурентов по размеру парка оборудования, и от ключевого локального конкурента по размеру парка и универсальности/современности оборудования, например:

- Оборудование конкурентов имеет высокий уровень технологичности и автоматизации процессов, выраженный в снижении затрат на операцию не только через скорость работы оборудования, но и через использование параллельных процессов. Например, совмещение УФ лакировки и тиснения в печатной машине, многосекционные печатные машины от 6 до 8 красочных секций (вместо 3 красочных), системы автоматического контроля за отклонениями и проч.
- Оборудование конкурентов позволяет быстро и эффективно обрабатывать небольшие непрофильные заказы (тиражи до 5000 экземпляров)
- Обновление оборудования конкурентов в среднем происходит раз в 7 лет, в зависимости масштаба инвестиций и как правило на начальном уровне подкреплено базой стабильных заказов (возраст парка предприятия – более 12 лет), что влияет на производительность и себестоимость выпускаемой продукции
- Обязательным в парке является одной размотки и 2-4 вибростолов с подрезкой бумаги (у предприятия – 1)
- И т.п.

2.6. Анализ ключевых потребительских ценностей

Для выявления конкурентных преимуществ с точки зрения потребителей рекомендуется использовать цепочку создания ценности Предприятия.

Цепочка создания ценности – инструмент стратегического анализа, представляющий собой последовательность ключевых этапов в процессе формирования продукта или услуги. На этапах цепочки создания ценности для потребителя формируется ценность продукта или услуги, а для предприятия - конкурентные преимущества.



При анализе потребительских ценностей рекомендуется реализация следующих этапов:

1. Сформировать цепочку создания стоимости продукта Предприятия для основных функций (участвующих в создании продукта) и вспомогательных функций (поддерживающих выполнение основных)
2. Выявить ключевые с точки зрения потребителя этапы и ключевые факторы цепочки
3. Оценить для каждого конкурента выявленные факторы с позиции потребителя при помощи опросов потребителей или коллегиальной оценки сотрудников предприятия, взаимодействующих с потребителями. Технология анализа результатов оценки описана в разделе 2.8
4. Представить результаты оценки в графическом виде (диаграммы – см. рисунок ниже).

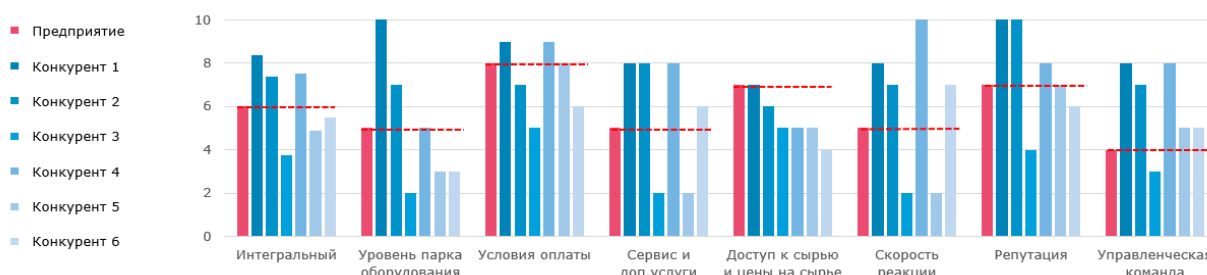


Рисунок 4 Результаты оценки потребительских ценностей

Для получения более комплексного и качественного результата для генерации и оценки уровня зрелости КФУ рекомендуется проводить совместное обсуждение рабочей группы в формате «мозгового штурма». Подробно с инструментом «Мозговой штурм» можно ознакомиться в МР «Решение проблем», опубликованной на ИТ платформе в разделе База знаний.

Анализ результатов оценки потребительских ценностей позволит определить драйверы конкурентных преимуществ Предприятия: что выделяет с лучшей стороны предприятие среди конкурентов, а что требует доработки.

Пример:

При анализе потребительских ценностей было выявлено, что Предприятие имеет сильные конкурентные позиции (факторы) по условиям оплаты (8 баллов¹, при 5-8 у конкурентов),

¹ При оценке критериев и факторов обычно используется 10-балльная система, где 0- полностью отсутствует, 10-отлично развит

выраженные в отсрочке платежа до 90 дней и фиксации цен до 12 месяцев, а также доступу к сырью (7 баллов, при 4-6 у конкурентов), выраженное в прямых долгосрочных контрактах с производителем сырья. Слабые позиции Предприятия: по скорости реакции на запросы потребителей (5 баллов, при 7-10 у конкурентов), из-за больших сроков подготовки спецификации и коммерческого предложения по заказу, а также сервису и дополнительным услугам (5 баллов, при 6-8 у конкурентов), из-за отсутствия собственного изготовления штампов и смеси пантонов.

2.7. Анализ отраслевых ключевых факторов успеха (КФУ)

С использованием собранной на предыдущих этапах информации проводится анализ по ключевым факторам успеха в отрасли. Для проведения анализа необходимо определить стадию развития отрасли, чтобы корректно выбрать уровень и сложность применяемых факторов.

С использованием матрицы эволюции отраслевой структуры (пример представлен на рисунке ниже) определите ключевые факторы успеха, которые влияют на предприятия отрасли, включая экономические, политические, социальные и технологические факторы, финансовые показатели, управленческие решения, качество продукции или услуг, маркетинговые стратегии и проч.

Оценка КФУ для каждого конкурента проводится коллегиально на основании экспертной оценки членов Рабочей группы. Технология анализа результатов оценки описана в разделе 2.8.

	ЗАРОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	СПАД
СПРОС	Покупатели с высокими доходами	Ускоряющийся охват рынка	Массовый рынок, замещение, повторные покупки	Хорошая осведомленность потребителей
ТЕХНОЛОГИИ	Конкурирующие	Стандартизация, инновации	Широкое распространение технических ноу-хау, потребность технологических усовершенствований	
ТОВАРЫ	Низкое качество, разнообразие, изменения конструкции	Совершенствование, повышение качества, доминирующие	Стандарт в ущерб дифференциации, дифференциация через бренды	Превращение в товары широкого потребления
ПРОИЗВОДСТВО	Малые партии, использование высококвалифицированного труда	Дефицит мощностей, массовое производство	Появление избыточных мощностей, снижение требований к квалификации	Тяжелое бремя избыточных мощностей
СБЫТ	Специализированные каналы сбыта	Конкуренция за каналы сбыта	Сокращение ассортимента	Возрождение специализированных каналов
КОНКУРЕНЦИЯ	Небольшое количество конкурентов	Вхождение, слияние, уход	Деление дохода, усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход из отрасли
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА	Инновация продукта, репутация фирмы и продукции	Эффективная организация, доступ к каналам сбыта, бренды	Низкие переменные затраты, эффект масштаба, дешевые ресурсы, высокое качество, быстрая разработка	Низкие расходы, лояльность покупателей, оптимизация мощностей

Рисунок 5 Пример матрицы эволюции отраслевой структуры

В завершении анализа рекомендуется выявить **уникальные** конкурентные преимущества для каждого конкурента, которые выгодно его отличают от других.

Например, для производства упаковки среди них могут быть: широкий ассортимент, новое оборудование, собственное производство сырья для производства продукции, наличие оборудования по изготовлению сложных форм, собственное изготовление штампов, смесь пантонов, уникальные отношения с поставщиками картона, работа по серым схемам (по более низкой цене), агрессивный интернет-маркетинг в социальных сетях, участие в социальных проектах и проч.

Выявленные преимущества по каждому конкуренту следует добавить в Сводную справку по нему.

Для получения более комплексного и качественного результата для генерации и оценки уровня зрелости КФУ рекомендуется проводить совместное обсуждение рабочей группы в формате «мозгового штурма». Подробно с инструментом «Мозговой штурм» можно ознакомиться в МР «Решение проблем», опубликованной на ИТ платформе в разделе База знаний.

2.8. Интегральный анализ и приоритезация КФУ

Для приоритезации выявленных на предыдущих этапах факторов успеха и выявления наиболее существенных разрывов между Предприятием и конкурентами, влияющих на достижение лидерства Предприятия в отрасли, рекомендуется использовать Матрицу конкурентного профиля (Competition Profile Matrix).

При подготовке Матрицы конкурентного профиля предусмотрены следующие основные этапы:

1. Определить значимость, отражающую насколько важен фактор для достижения лидерства в отрасли. Значимость может быть определена на основе экспертного мнения и может иметь значения от 0 до 1, сумма значений по всем факторам должна быть равна 1
2. Оценить зрелость и внести в таблицу значения оценки для каждого фактора успеха для всех конкурентов и самого Предприятия по единой шкале (от 1 до 5 баллов)
3. Умножить оценку зрелости фактора на коэффициент значимости каждого фактора и получить оценку с учетом ее веса (взвешенную оценку)
4. Сложить все взвешенные оценки, чтобы получить общую оценку конкурентоспособности по каждому конкуренту и самому Предприятию.

12 факторов успеха	Значимость	Предприятие		Конкурент I		Конкурент II	
		Зрелость фактора	Баллы	Зрелость фактора	Баллы	Зрелость фактора	Баллы
Маркетинг	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Репутация	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Сервис	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Платежеспособность предприятия	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
RnD	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Компетентность сотрудников	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Административные ресурсы	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Лояльность клиентов	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Зрелость системы управления	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Качество продукции	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
IT- функция предприятия	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Ценовая конкурентноспособность	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Итого	1		1,7		2,7		1,8

Рисунок 6 Матрица конкурентного профиля

По результатам анализа возможно определить отраслевых лидеров и место Предприятия относительно конкурентов по каждому ключевому фактору успеха, а также определить целевой показатель КФУ, к которому Предприятию необходимо прийти.

3. Разработка и внедрение целевого состояния.

3.1. Определение приоритетных для проработки КФУ

На основании проведенного анализа текущего состояния выбираются ключевые факторы успеха наиболее значимые для повышения конкурентоспособности Предприятия в отрасли. Для этого возможно применение одного из двух подходов, в зависимости от используемой Предприятием стратегии:

- Догоняющая стратегия: определить наибольшие разрывы с конкурентами и заниматься их улучшением.
- Опережающая стратегия: определить факторы успеха, которые развиты сильнее, чем у конкурентов и продолжать их улучшать.

Для визуализации выбора приоритетных КФУ результаты оценки их значимости можно представить в виде диаграммы (см. рисунок ниже).

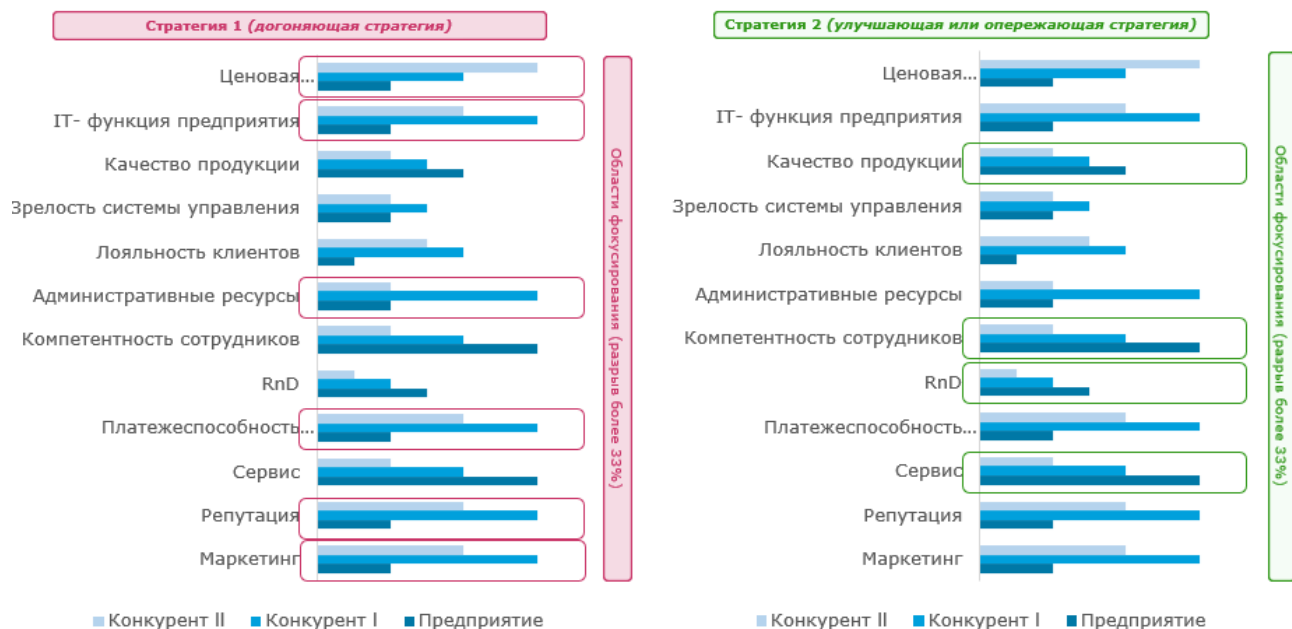


Рисунок 8 Пример выбора приоритетных для проработки КФУ

В приведенном выше примере:

- Стратегия 1: предприятие отстает от конкурентов в рекламной сфере. Управленческим решением может стать увеличение бюджета на рекламу, расширение отдела маркетинга и пр. чтобы стать лидером.
- Стратегия 2: предприятие отстает в функции RnD от конкурентов, при этом является лидером по платежеспособности, в таком случае возможно сохранение текущего уровня развития RnD функции.

3.2. Формирование проектов и мероприятий для конкурентной стратегии

На основании перечня, выбранных для развития Предприятия, КФУ Рабочая группа с использованием результатов анализа, сформированных на других этапах стратегического планирования (BCG – матрица, Матрица конкурентных стратегий Портера, Матрица возможностей развития продуктов Ансоффа и проч.) при помощи инструментов «SWOT-анализ» (см. лучшая практика – «Определение направлений развития компании в ходе стратегической сессии с применением SWOT-анализа») и «Анализ разрывов (GAP анализ)» формирует перечень проектов и мероприятий, направленных на преодоление разрывов или усиление лидирующих факторов успеха Предприятия.

GAP анализ - метод исследования, используемый для идентификации областей для улучшения, путем определения степени несоответствия между желаемой и текущей ситуацией

В отличие от традиционных, более систематичных подходов к оценке бизнеса, в которых делается упор на анализ существующего положения и определения целей исходя из результата анализа, GAP сконцентрирован на:

- Определении желаемого целевого состояния
- Анализе отклонений целевого от текущего состояния

- Выявлении необходимых изменений.

№	GAP / Разрыв / Отклонение	Задача / целевое состояние	Описание решения / инициативы / мероприятия
1	Отсутствие или неудовлетворительное качество КПЭ для управленческого персонала функции	Разработаны и внедрены КПЭ для руководителей функций.	Разработать дерево КПЭ
2	Отчетность выгружается с ошибками или для получения нужной информации необходимо использовать несколько выгрузок	Отчетность выгружается без ошибок из единого источника	Доработать ИТ систему
3	Автоматизация складов готовой продукции и складов <u>СиМ</u>	Автоматизированные складские помещения с минимальным присутствием человеческой рабочей силы	Выбрать и внедрить подходящую ИТ систему для сбора и анализа данных со складов для выстраивания оптимальной системы управления складами

Таблица 3 Пример проведения GAP-анализа

ЧАСТЬ 3. РАСЧЕТ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.

3.1 Методология расчета.

Экономический эффект - сумма эффектов, выраженных в стоимостном выражении, учитывающих все результаты реализации проектов и мероприятий, сформированных с использованием настоящей Лучшей практики и направленных на повышение конкурентоспособности Предприятия.

$$ОЭЭ = \sum_{k=0}^n ЭЭk, \text{ где}$$

ОЭЭ – общий суммарный экономический эффект

ЭЭk – операционный или инвестиционный экономический эффект от реализации k-го мероприятия или проекта

Расчет операционного экономического эффекта для каждого отдельного проекта или мероприятия производится в соответствии с методическими рекомендациями «Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по оптимизации обеспечивающих процессов на предприятии» и «Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда на предприятии». Подробно с методическими рекомендациями можно ознакомиться на ИТ платформе ФЦК в разделе База знаний.

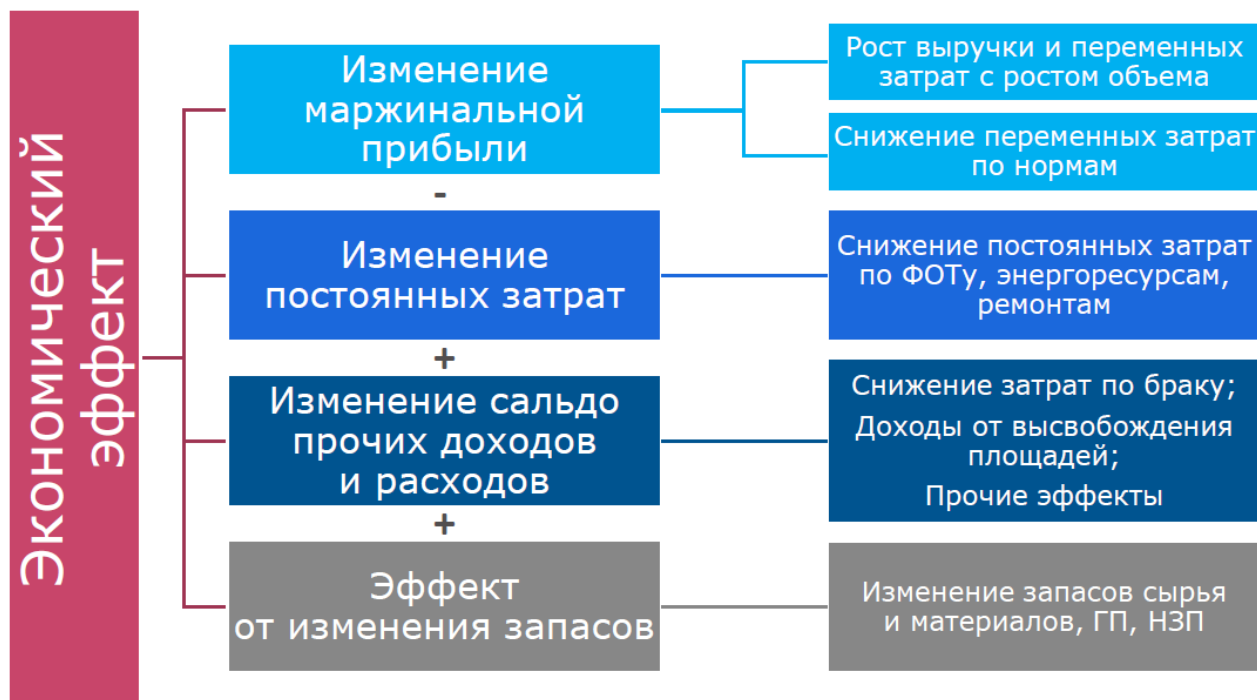


Рисунок 9 Операционные экономические эффекты

Выбор конкретного типа экономического эффекта производится в зависимости от результатов проекта или мероприятия, например:

- доход от роста объема производства;
- экономия затрат (переменных и постоянных);
- снижение запасов;
- снижение брака (исправимый и окончательный);
- доход от сдачи в аренду;
- и т.п.

Описание примеров методологии расчета экономического эффекта указано в [приложении 4](#).

Дополнительно к операционному экономическому эффекту (из указанных выше методических рекомендаций) рекомендуется использовать **инвестиционный экономический эффект, учитывающий первоначальные капитальные вложения** для расширения существующего или запуска нового производства, рекомендуется использовать накопленный за период реализации проекта чистый дисконтированный денежный поток (Чистая приведенная стоимость, NPV).

$$ЭЭ_{\text{ЧПС}} = -\text{ПИ} + \sum \text{ЧДП}_t / (1+\text{СД})^t$$

где:

ПИ – первоначальные инвестиции (капитальные затраты) в реализацию проекта;

ЧДП_t – чистый денежный поток от реализации проекта в t-год, rubles;

СД – ставка дисконтирования;

t – количество лет реализации проекта.

3.2 Пример расчета экономического эффекта.

Расчета экономического эффекта от реализации проекта, направленного на повышение конкурентоспособности, предприятия занимающимся производством полиграфической упаковки из картона.

В случае реализации проекта «Запуск производства и продаж мелких тиражей»

Предприятие через 5 лет после старта проекта выйдет на максимальную производительность в объеме 12 млн.листов в год. Средневзвешенная отпускная стоимость 1 листа к этому моменту составит 43 руб. Планируемая операционная прибыль новой производственной линии планируется на уровне 32%.

$$\text{ЭЭоп} = (\text{Орп2} - \text{Орп1}) \times \text{ОП}_{\text{шт}} = (12\,000 - 0) \times 43 \text{ руб.} \times 34\% = 175,21 \text{ млн. руб. в год}$$

Для расчета инвестиционного экономического эффекта берется период планирования 5 лет и применяются ставка дисконтирования для данного конкретного предприятия в размере 21%.

Показатель	Ед.изм.	2024	2025	2026	2027	2028
			32,3%	32,1%	32,2%	34,0%
Выручка	млн руб.	0	105	188	393	515
Полная себестоимость	млн руб.	0	71	127	266	340
Операционная прибыль	млн руб.	0	34	60	126	175
Операционная прибыль после налогообложения	млн руб.	0	27	48	101	140
Возмещение НДС по приобретенным ценностям	млн руб.	0	1	3	0	0
Изменение оборотного капитала	млн руб.	0	13	10	25	16
Капитальные затраты	млн руб.	2	10	23	0	0
Чистый денежный поток	млн руб.	-2	32	38	127	156
Номер периода инвестиции	период	1	2	3	4	5
Дисконт-фактор	коэфф.	0,83	0,68	0,56	0,46	0,38
Дисконтированный денежный поток	млн руб.	-1	22	22	59	60

Таблица 4 Расчет дисконтированного денежного потока по проекту

$$\text{ЭЭчпс} = 160,28 \text{ млн. руб.}$$

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Шаги подготовки к реализации:

Для создания системы проведения конкурентного анализа и формирования эффективной конкурентной стратегии (далее – Система) предприятию необходимо организовать постоянный процесс сбора информации (мониторинга) о конкурентах, ее анализа и формированию стратегических проектов и мероприятий по развитию.

В связи, что информацию о конкурентах могут получать любые сотрудники предприятия, система для сбора данных должна включать в себя универсальный механизм обратной связи от сотрудников. Для анализа и формированию выводов рекомендуется привлекать сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями.

Шаги подготовки:

1. Оценить степень готовности сотрудников предприятия к реализации типового решения (Шаблон Чек-листа оценки Excel - в [Приложении 4](#)).
2. Определить и утвердить состав рабочей группы для реализации типового решения. Рекомендации по составу и компетенциям рабочей группы приведены в [Приложении 2](#). Руководителя Рабочей группы рекомендуется назначать из числа сотрудников направления «Продажи».
3. Определить и утвердить перечень мероприятий, планируемых для проведения конкурентного анализа и формирования эффективной конкурентной стратегии, а также периодичность их реализации и ответственных за реализацию.
4. Руководителю Рабочей группы необходимо подготовить рабочую группу: объяснить необходимость и цели Системы, рассказать о порядке внедрения и работы Системы, настроить участников рабочей группы на взаимное сотрудничество.
5. При необходимости следует выпустить соответствующие официальные организационно-распорядительные документы предприятия.

[Вернуться к этапу 1](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Рекомендуемый состав и компетенции Рабочей группы

В состав участников рабочей группы рекомендуется включить руководителей или ключевых специалистов всех основных функциональных подразделений предприятия:

1. Продажи
2. Маркетинг и реклама
3. Снабжение и логистика
4. Производство
5. Подбор персонала
6. Финансовый блок.

Общее число членов рабочей группы от 6 до 9 человек.

В качестве ключевых компетенций необходимых для эффективного функционирования Рабочей группы можно отметить:

1. сбор информации из открытых источников
2. подготовка и проведение полевых исследований (интервью, фокус-группы и пр.)
3. технический анализ информации и формирование визуальных представлений данных (графики, схемы и пр.)
4. макроэкономический анализ и прогнозы
5. анализ бизнес-процессов
6. анализ финансовой отчетности
7. инженерно-технологический анализ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Структура собираемой информации конкурентах

Название	Ед. измерения
Сайт	название
Основной вид деятельности	ОКВЭД
Месторасположение (регион)	название
Город	название
Ключевые бизнес-процессы	
Год создания	год
Миссия, слоган, стратегия	описание
Ключевые собственники	названия
Среднесписочная численность сотрудников	чел.
Поставщики основного сырья	названия
Зарегистрированные патенты на продукцию / технологии	описание
Регионы, в которые реализуется продукция (в порядке убывания объемов)	названия
Регионы поставщиков сырья и комплектующих	названия
Виды производимой продукции	названия
Услуги и сервисы	
Отрасли клиентов	названия
Основные каналы продаж	описание
Методы стимулирования сбыта	описание
Объем осуществленных/планируемых инвестиций	год-объем-назначение
Ключевые отраслевые факторы успеха	
Общий уровень удовлетворенности	от 0 до 5 баллов
Параметры удовлетворенности	
Соответствие техническим, государственным и межгосударственным стандартам	от 0 до 5 баллов
Качество продукции (внешний вид, качество упаковки)	от 0 до 5 баллов
Качество работы (своевременность поставок, выполнение договорных обязательств)	от 0 до 5 баллов
Качество коммуникаций (отношение сотрудников, оперативность предоставления информации)	от 0 до 5 баллов
Ключевые потребительские ценности	
Географическое расположение	от 0 до 10 баллов
Уровень парка оборудования и его износ	от 0 до 10 баллов
Условия оплаты	от 0 до 10 баллов
Сервис и доп.услуги	от 0 до 10 баллов
Доступ к сырью и цены на сырье	от 0 до 10 баллов
Скорость реакции на запрос клиента и изменения рынка	от 0 до 10 баллов
Репутация	от 0 до 10 баллов
Управленческая команда	от 0 до 10 баллов
Прочие ключевые факторы успеха работы	описание
Индекс потребительской лояльности (NPS)	%

Производственные мощности	
Производственные площади	м2
Перечень оборудования	
Тип оборудования 1	шт.
Тип оборудования 2	шт.
Тип оборудования 3	шт.
Прочее оборудование	шт.
Мощность оборудования	
Тип оборудования 1	листов/час
Тип оборудования 2	шт/час
Тип оборудования 3	м/мин
Планируемые ко вводу мощности	
Объемы производства	
все виды продукции	шт/год
Продукция 1	шт/год
Продукция 2	шт/год
Продукция 3	шт/год
Продукция 4	шт/год
Финансовые показатели	
Выручка	млн.руб.
Себестоимость	млн.руб.
Чистая прибыль (убыток)	млн.руб.
Основные средства	млн.руб.

[Вернуться к этапу 2.1](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Расчет экономического эффекта

В качестве наиболее часто используемых операционных экономических эффектов от реализации мероприятия или проекта, предусматривающего выпуск и реализацию продукции, можно отметить:

1. Экономический эффект рассчитывается как совокупный эффект от роста EBITDA (операционной прибыли)

$$\text{ЭЭ}_{\text{оп}} = \text{EBITDA}_2 - \text{EBITDA}_1$$

где:

$\text{EBITDA}_{1,2}$ – операционная прибыль до проекта (1) и по окончании проекта (2) в расчете на условный год, рубли;

2. Экономический эффект рассчитывается как роста объема реализации продукции или услуг

$$\text{ЭЭ}_{\text{ор}} = (\text{Орп}_2 - \text{Орп}_1) * \text{М},$$

где:

$\text{Орп}_{1,2}$ – объем реализуемой продукции/услуги до начала проекта (1) и по окончании проекта (2), штуки;

М – маржинальная прибыль единицы готовой продукции/услуги, рубли

В качестве наиболее часто используемых операционных экономических эффектов от реализации мероприятия или проекта, не связанных с выпуском продукции, но направленных на увеличение операционной эффективности Предприятия, можно отметить:

3. Расчет экономического эффекта определяется суммированием эффектов от роста объема реализации и снижения издержек. Итоговое значение определяется по формуле:

$$\text{ЭЭ} = \text{ЭЭ}_{\text{ор}} + \text{ЭЭ}_{\text{пер}} + \text{ЭЭ}_{\text{пост}},$$

где:

$\text{ЭЭ}_{\text{ор}}$ – экономический эффект от увеличения объема реализации, рубли

ЭЭзпер – экономический эффект от снижения переменных затрат, рубли

ЭЭзпост – экономический эффект от снижения постоянных затрат, рубли

4. Экономический эффект от снижения переменных затрат, зависящих от объема производства (сырье и материалы, энергоресурсы, сдельные трудовые ресурсы).
Данный эффект рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭЭзпер} = (\text{ЭЭмр} + \text{ЭЭкр} + \text{ЭЭтр}) * \text{Орп}_2,$$

где:

ЭЭмр – эффект от экономии материальных ресурсов на единицу готовой продукции, рубли;

ЭЭкр – эффект от экономии коммунальных услуг на единицу готовой продукции, рубли;

ЭЭтр – эффект от экономии трудовых ресурсов на единицу готовой продукции, рубли;

Орп₂ – объем выпускаемой продукции/услуги по окончании проекта (2), штуки.

5. Экономический эффект от снижения постоянных затрат

Данный эффект учитывает результаты по оптимизации затрат потока, которые нельзя отнести к переменным расходам. Преимущественно, эффект рассчитывается через снижение затрат на ФОТ непроизводственного персонала:

$$\text{ЭЭзпост} = \text{ЭЭфот}$$

где:

ЭЭфот – эффект от экономии расходов на фонд оплаты труда персонала, оклад которых не зависит от объем произведенной продукции, рубли.

Эффект от снижения трудоемкости непроизводственных операций (трудозатрат):

$$\text{ЭЭфот} = \sum_{i=1}^n (\Pi_2 - \Pi_1) * 3 \Pi i * \text{СВ} * 12,$$

где:

Π_{1,2} – количество непроизводственного персонала i-ого вида, до начала проекта (1) и по окончании проекта (2), человек;

$ЗП_i$ – среднемесячная заработная плата i -ого работника непроизводственного персонала до начала проекта, рубли;

$СВ$ – тарифная ставка страховых взносов до начала проекта.

[Вернуться к этапу 3.1](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Чек-лист оценки готовности предприятия к реализации лучшей практики.

№	Ключевой вопрос	Эффективность реализации ТР будет низкой	Реализация ТР возможна, но эффективность будет ниже ожидаемой	Высокая вероятность достижения ожидаемой эффективности ТР	Оценка (0-2)
		0	1	2	
1.	Есть ли у руководства предприятия понимание важности стратегического планирования?	Понимание отсутствует	Есть понимание важности, но само стратегическое планирование несистемно	Стратегическое планирование регулярно, положительно воспринимается участниками рабочей группы	
2.	Прошли ли члены рабочей группы обучение по стратегическому планированию, в т.ч. в части конкурентного анализа?	Нет	Сотрудники самостоятельно ознакомились с основами стратегического планирования.	Проведено централизованное обучение.	
3.	Используется ли любая информация о конкурентах для стратегического планирования или операционной деятельности	Нет	Информация о конкурентах используется изредка для принятия разовых управленческих решений (скидка на цену, условия поставки, качество продукции и пр.)	Информация о конкурентах используется постоянно как для принятия операционных управленческих решений и при разработке долгосрочных стратегических решений.	

№	Ключевой вопрос	Эффективность реализации ТР будет низкой	Реализация ТР возможна, но эффективность будет ниже ожидаемой	Высокая вероятность достижения ожидаемой эффективности ТР	Оценка (0-2)
		0	1	2	
4.	Понимают ли члены рабочей группы, где собирать информацию о конкурентах?	Нет	Некоторые сотрудники периодически собирают случайно попавшуюся им информацию о конкурентах	Сотрудники из разных подразделений знают все основные источники информации и умеют работать с ними.	
5.	Ведется ли на предприятии систематический сбор информации о конкурентах?	Нет	Некоторые сотрудники только коммерческого департамента знают о важности мониторинга конкурентов, но делают это редко и бессистемно.	Сотрудники из разных подразделений постоянно мониторят конкурентов с использованием разработанных регламентов и инструментов.	
6.	Есть ли у предприятия доступ к платным информационно-аналитическим системам (например, СПАРК)	Нет	Сотрудники используют бесплатные урезанные версии информационно-аналитических систем	Предприятие имеет доступ и постоянно использует платные информационно-аналитические системы	
7.	Проводит ли предприятие опросы потребителей	Нет	Опросы потребителей проводятся, но очень редко и формально.	Опросы потребителей проводятся постоянно, результаты опросов используются при стратегическом и операционном планировании.	

№	Ключевой вопрос	Эффективность реализации ТР будет низкой	Реализация ТР возможна, но эффективность будет ниже ожидаемой	Высокая вероятность достижения ожидаемой эффективности ТР	Оценка (0-2)
		0	1	2	
8.	Умеют ли члены рабочей группы определять ключевые факторы успеха (КФУ)	Нет, понятие КФУ им не знакомо.	Сотрудники знают, что такое КФУ, но четко определить и описать их для конкурентов не могут.	Сотрудники знают, что такое КФУ и могут четко определить и описать их для конкурентов.	
9.	Умеют ли члены рабочей группы проводить GAP-анализ	Нет, GAP-анализ им не знаком.	Сотрудники знают, что такое GAP-анализ, но пользоваться им не умеют.	Сотрудники знают, что такое GAP-анализ и постоянного его используют.	
10.	Умеют ли члены рабочей группы проводить «мозговые штурмы»?	Нет, инструмент «мозговой штурм» им не знаком.	Сотрудники знают, что такое «мозговой штурм», но пользоваться им не умеют.	Сотрудники знают, что такое «мозговой штурм» и постоянного его используют.	