

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

АСТРА АНЖЕЛИКА АЛЕКСАНДРОВНА

Тема 10. Эталонные модели

ТИПОВЫЕ (эталонные, референтные) модели

Эталонная модель - представляет собой взгляд отдельных консалтинговых и коммерческих компаний на то, из каких процессов должна состоять организация. Эталонная модель является обобщением реального опыта ведения бизнеса в различных организациях по всему миру.

ТИПОВЫЕ (эталонные, референтные) модели

Референтная модель - это эталонная модель организации бизнеса, разработанная для конкретной отрасли экономики. Понятие референтной модели возникло в среде компаний, занимающихся управленческим и процессным консалтингом, внедрением ERP систем.

ТИПОВЫЕ (эталонные, референтные) модели

В эталонных и референтных моделях определены типовые бизнес-процессы, как правило, верхнего уровня, горизонтальные и вертикальные связи.

Эталонные и референтные модели позволяют организациям начать разработку собственных моделей, используя базовые модели в качестве отправной точки.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Модель цепочки добавления ценности (Value Chain Model) разработана М. Портером в 1985 году.

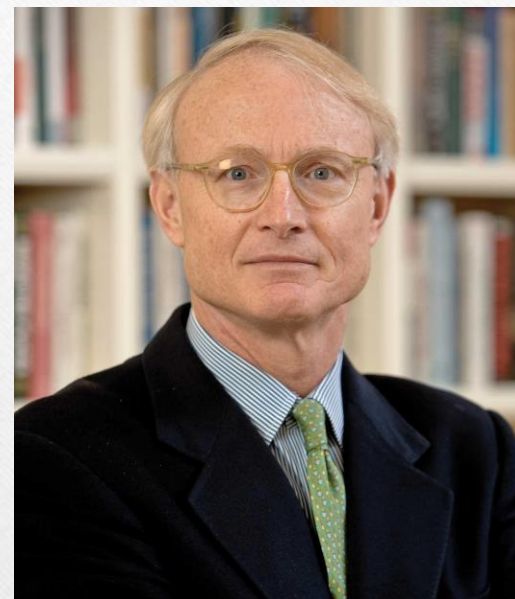
Родился 23 мая 1947 в штате Мичиган.

В 1969 году окончил Принстонский университет по направлению «аэрокосмическое машиностроение», продолжил обучение в Гарвардском университете. В 1971 году получил степень магистра бизнес-администрирования, в 1973 году - степень доктора философии.

С 1973 преподавал в Harvard Business School.

Оказывал консалтинговые услуги.

Автор модели 5 сил Потера: пяти факторов, оказывающих влияние на бизнес:



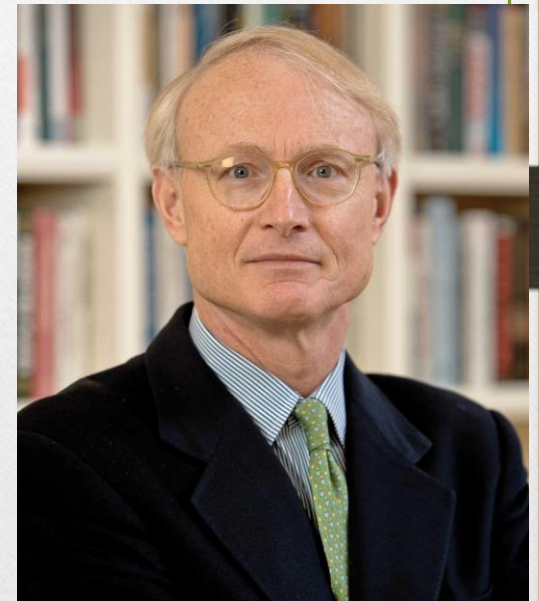
ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

В сфере экономики Майкл Портер занимался, в том числе исследованием России. В 2005г. он исследовал конкурентоспособность на мировых рынках. Проведя анализ, пришел к выводу, что в РФ две проблемы в экономике:

1. Первая – сырьевая направленность: слишком однобока.
2. Вторая – наличие множества вертикально интегрированных компаний.

Утверждал, что от силы развития конкуренции внутри рынка и степени требований покупателей зависит успех компании на международных рынках. Слабая конкуренция на внутреннем рынке приводит к потере конкурентных преимуществ. Экономика страны держится на мелких мобильных компаниях.



ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Модель цепочки добавления ценности (Value Chain Model) представлена М. Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество».

Модель отражает последовательность действий компании в процессе создания добавленной ценности продукта и доведения этой ценности до потребителей. Исходная логика цепочки создания ценности в соответствии с производством традиционных продуктов, но не отражает механизм создания ценности, характерный для информационных технологий.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Суть модели: Бизнес – это процесс формирования стоимости (ценности) товара, услуг. Данный процесс можно разделить на цепочку подпроцессов - действий компании. Каждое звено цепочки добавляет ценности, то есть участвует в формировании стоимости товара (услуги). В ходе анализа определяют стратегически значимый вид деятельности, чтобы определить источники конкурентного преимущества.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

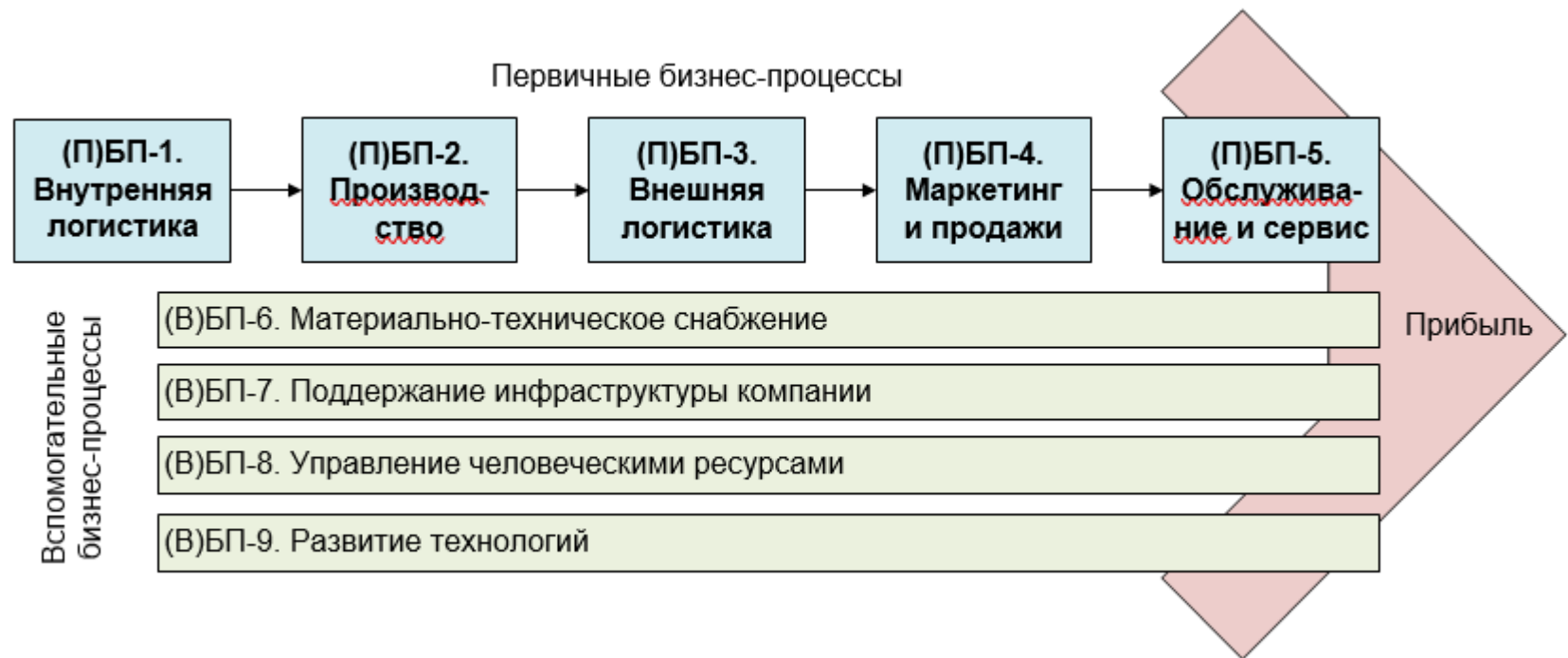
Таким образом:

1. Изучению подлежат все звенья цепочки, создающие ценность.
2. Затем, как итог, на первый план выдвигают стратегически значимую деятельность.
3. Анализируют затраты, которые в нее входят.
4. Выясняют источники дифференциации (отличительных особенностей) бизнеса.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Бизнес-процессы верхнего уровня



ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ Внутренняя (входная) логистика: обеспечение материального потока внутри компании. Объединяет главные элементы логистической системы – транспорт и склад (получение, распределение, обработка, хранение сырья).
- ☐ Хранение товарно-материальных ценностей
- ☐ Учет товарно-материальных ценностей
- ☐ Управление запасами товарно-материальных ценностей

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ **Производство (операции):** все действия, которые необходимо выполнить для превращения сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов в готовую продукцию (услугу).
- ☐ Производство комплектующих
- ☐ Сборка продукции
- ☐ Управление производством

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ **Внешняя логистика:** превращение готовой продукции (услуги) в конечную продукцию, ее перевозка, дистрибуция.
- ☐ Обработка заказов клиентов
- ☐ Отгрузка продукции
- ☐ Учет отгрузки

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ **Маркетинг и продажи:** действия по продвижению продукции (услуг) до конечного потребителя: все маркетинговые средства, стимулирующие продвижение (реклама, поиск рынка сбыта), и работа отдела продаж (привлечение, обслуживание потенциальных покупателей).
- ☐ Ценообразование
- ☐ Продвижение продукции
- ☐ Распределение и продажа продукции

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

✓ **Обслуживание и сервис:** послепродажное обслуживание (установку, монтаж, наладку, послегарантийный ремонт, ликвидацию недостатков продукта на протяжении всего гарантийного срок

☐ Монтаж и обучение

☐ Поддержка клиентов

☐ Работа с претензиями и ремонт

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ **Инфраструктура компании** — подразделения по соцобслуживанию, по обслуживанию основного производства: планирование, финансирование, информационные системы, общепит, медпункты и прочие хозяйства, службы.
- ☐ Планирование и финансирование деятельности
- ☐ Учет и администрирование деятельности
- ☐ Информационное и юридическое обеспечение

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

✓ Управление человеческими ресурсами:

найм и удержание сотрудников.

- ☐ Подбор и найм персонала
- ☐ Обучение персонала
- ☐ Мотивация и оплата труда

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ Материально-техническое бесперебойное снабжение (обеспечение) основной деятельности: предполагает регулярную закупку в нужных объемах и в требуемые сроки: сырья, материалов, машин, оборудования, прочих компонентов, ресурсов, внутреннее распределение, перемещение.
- ☐ Поиск поставщиков
- ☐ Проведение тендеров
- ☐ Закупка сырья и оборудования

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

- ✓ **Развитие технологий:** технологические и управленческие разработки: проектирование и разработка производственных технологий и автоматизация процессов, новое оборудование, программное обеспечение, процедуры и новые знания.
- ☐ Проведение рыночных исследований
- ☐ Проектирование и разработка новых продуктов
- ☐ Совершенствование внутренних технологий/процессов

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Как использовать для продаж?

Менеджер отдела продаж должен уметь формировать и анализировать стоимостную цепочку конечного продукта Клиента. Чтобы простимулировать и сформировать потребность клиента в конкретном продукте, надо понимать:

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Как использовать для продаж?

- ✓ Чем ценен продукт Компании для клиента.
- ✓ Что именно, какой «прирост» (пользу) получит от него клиент.
 - ✓ Какие задачи сможет клиент решить при помощи продукта Компании (какие потребности он покрывает, почему он без него не может обойтись).
- ✓ Как продукт Компании влияет на основную (вспомогательную) деятельность клиента.
 - ✓ В чем превосходство Компании над конкурентами. т. е. ее конкурентное преимущество.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Как использовать для продаж?

Чтобы научиться формированию потребности приобретать товар Компании, нужно понимать как выстраивается цепочка ценности для Клиента. Она показывает преимущества товара/услуги перед конкурентами и его ценность для клиента. Если менеджер, занимающийся продажами, не понимает ценности товара для Клиента, то продажа происходит исключительно на основе цены, что не всегда работает в условиях конкуренции

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Использование при стратегическом анализе и планировании

Как инструмент стратегического анализа, используют при разработке стратегии компании: конкретизируют плюсы и минусы бизнеса, его преимущества перед конкурентами. С помощью анализа процессов верхнего уровня, отраженных в модели, а также качества вспомогательных процессов должны быть очевидны выводы:

- в каком направлении нужно развиваться;
- как удержаться на рынке;
- пути расширения бизнеса.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Использование при стратегическом анализе и планировании

1. Чтобы найти тот вид деятельности, который приносит компании преимущество над конкурентами, анализируются все виды деятельности и связи между ними. Каждая деятельность разбивается на более мелкие составляющие ее процессы (подпроцессы) и выполняется их оценка — насколько выше или ниже в них издержки, чем у конкурентов.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Использование при стратегическом анализе и планировании

Например, сильные стороны Компании: поставка готового продукта, быстрое внедрение инноваций и сопровождение продукта (обслуживание и сбыт). Но в снабжении она проигрывает конкурентам.

Вопрос для принятия решения: вкладываться в развитие слабой стороны или отдать ее на аутсорсинг и переключить ресурсы на те области, где есть преимущество перед конкурентами?

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Использование при стратегическом анализе и планировании

2. Еще одно применение модели — улучшение взаимодействия между всеми подразделениями Компании. В ходе анализа цепочки создания ценности выявляются проблемные зоны — нестыковки различных звеньев цепи, которые замедляют бизнес-процессы и приводят к недополучению прибыли.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Использование при стратегическом анализе и планировании

3. Изобразить цепочку ценности для своей сферы бизнеса и проанализировать, какое место в ней занимает Компании.

Насколько надежны партнеры?

Какую часть рынка контролируют конкуренты?
Возможно, какие-то этапы в цепочке ценности в Компании нужно оптимизировать.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

ПРИМЕРЫ

Избранная Компанией конкурентная стратегия определяет способ осуществления отдельных видов деятельности, и всей цепочки ценностей. В разных отраслях конкретные виды деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества.

Так, в производстве печатных прессов для прочных позиций обязательны развитие технологии, качество сборки и послепродажное обслуживание; в производстве моющих средств главную роль играет реклама, так как процесс изготовления здесь несложен, а послепродажное обслуживание отсутствует.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

ПРИМЕРЫ

Японская "Макита" вышла в лидеры по производству электроинструментов благодаря использованию новых, более дешевых материалов и продаже стандартных моделей инструментов, выпускаемых на единственном заводе во всем мире.

Швейцарские бренды, выпускающие шоколад, добились признания в мире, так как первыми ввели ряд новых рецептур (в том числе сливочный шоколад) и применили новые технологии (например, непрерывное перемешивание шоколадной массы), что существенно улучшалось качество готовой продукции.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

НЕДОСТАТКИ модели

1. В основном подходит для материального производства и услуг. Трудно применима для цифровых информационных продуктов (по мнению экспертов).
2. Получить информацию об издержках других компаний довольно сложно, так как она является конфиденциальной. Кроме того, сравнение информации по издержкам не всегда возможно из-за того, что разные компании могут использовать разные методы учета для определения затрат.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель потребительской ценности IBL

(The International Business Language)

Модель разработана компанией Price Water House Coopers и включает процессы, выделенные исходя из подхода, что процессы цепочки добавления ценности непосредственно влияют на продукт или услугу, предоставляемую клиенту

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

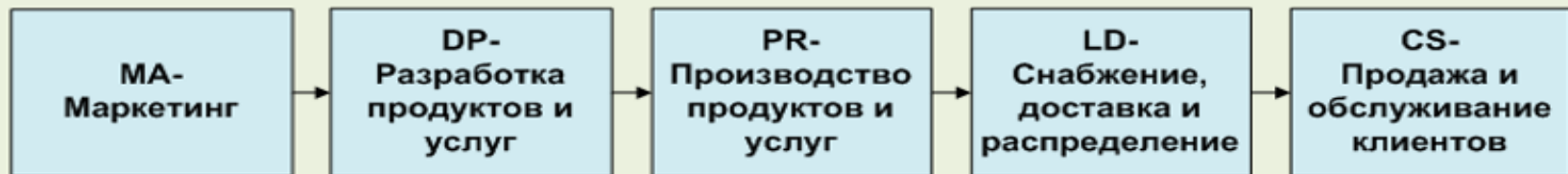
Модель IBL (The International Business Language)

Модель предложена компанией Price Water House Coopers как Международный язык бизнеса для описания бизнес-процессов. Представляет собой адаптированную и унифицированную для различных отраслей модель. Особенностью является то, что модель создается для каждого вида продукта компании.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель цепочки добавления ценности

Цепочка процессов добавления ценности



Обеспечивающие процессы

BI- Совершенствование деятельности предприятия

EM- Управление защитой окружающей среды

EX- Управление внешними связями

FA- Управление корпоративными службами/помещениями

FM- Управление финансами

HR- Управление персоналом

LG- Управление юридическими услугами

PM- Планирование и управление

PO- Снабжение

SY- Разработка и сопровождение систем и технологий

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

Модель IBL (The International Business Language)

Перечень основных бизнес-процессов может изменяться в зависимости от отрасли и специфики деятельности Компании.

Например, для торговой компании исключается процесс верхнего уровня "Производство продуктов и услуг".

Обеспечивающие процессы являются общими для всех сфер деятельности.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

13-процессная модель

Международная бенчмаркинговая палата Американского Центра производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC) разработала перечень типовых бизнес-процессов предприятия в виде Структуры классификации процессов (Process Classification Framework).

Эта Структура является представлением эталонной модели, которая может быть использована для любого производственного или сервисного предприятия. Структура не описывает логики выполнения процессов и их взаимосвязи.

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

13-процессная модель

Основные процессы



Вспомогательные процессы

- 8. Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами
- 9. Управление информационными ресурсами и технологиями
- 10. Управление финансовыми и материальными ресурсами
- 11. Исполнение программы управления охраной внешней среды
- 12. Управление внешними связями
- 13. Управление улучшениями и изменениями

ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ

13-процессная модель

Номер процесса	Выход (результат)	Номер процесса	Выход (результат)
1	Выявленные (сформированные) потребности рынка (потребителей)	8	Персонал с соответствующим набором и уровнем компетенций
2	Стратегия Компании	9	Уровень инфраструктуры компании
3	Техническая документация для выпуска продукции	10	Наличие ресурсных возможностей для ведения бизнеса
4	Заказы на продукт компании	11	Соответствие требованиям экологических стандартов качества
5	Выполненные заказы	12	Уровень информационной и экономической безопасности компании
6	Выполненные заказы	13	Место компании на конкурентном рынке (регион, отрасль, страна)
7	Денежный поток Компании		