

Как сравнительный анализ позволяет улучшить управление эффективностью бизнеса?

01.03.2025



Технологии
Доверия

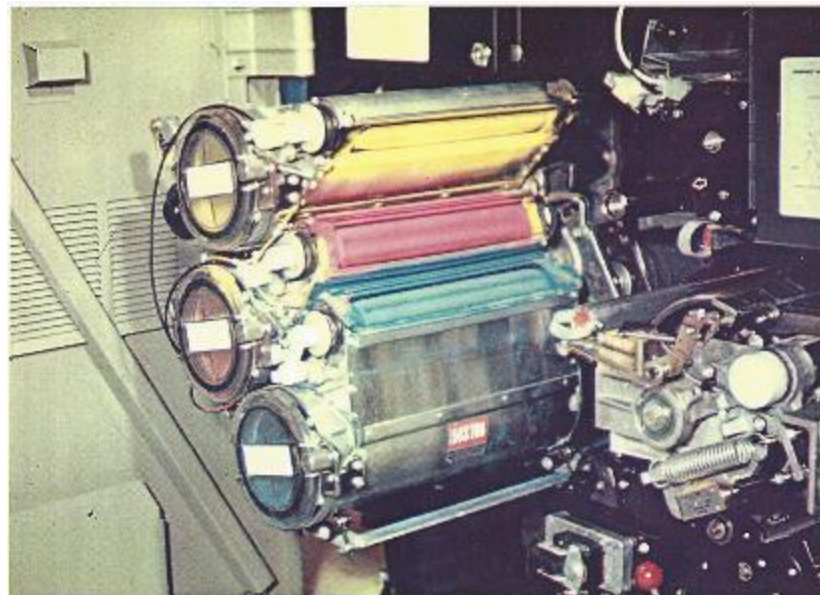
Начнём!



Case study - Xerox



Xerox 914, 1959



Xerox 6500 (colour), 1973



Case study - Xerox



Ricopy DT1200, Ricoh, 1973



Canon NP30, 1980



Case study - Xerox

86%

доля рынка в шт

\$4.4 млрд

выручка

\$1.2 млрд

прибыль

1976

17%

доля рынка в шт

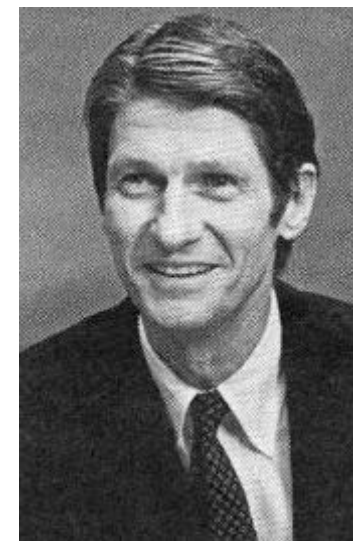
\$8.6 млрд

выручка

\$0.3 млрд

прибыль

1984



David Kearns,
CEO 1982-1990



Академия «Технологий Доверия»

2002

год основания

100+

программ
обучения

50+

преподавателей
- практиков

4000+

участников
обучения ежегодно



Преподаватели

Эксперты-практики с
многолетним опытом в разных
отраслях



Репутация на рынке

Качество обучения соответствует
самым высоким стандартам, о чём
свидетельствуют отзывы клиентов



Методика обучения

Концентрированное содержание,
чёткая структура материалов
и системное изложение



Нетворкинг

Мы формируем профессиональную
сеть и даем возможности для
нетворкинга после обучения



Цифровые сервисы

Обучение проходит с
использованием современных
интерактивных технологий



Образовательная лицензия

Это является гарантом
соблюдения государственного
образовательного стандарта

Программы Академии «Технологий Доверия»

МСФО, РСБУ, налоги, ОПБУ США



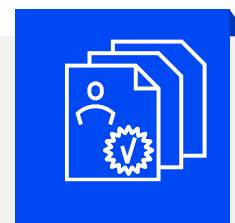
- Последние изменения в МСФО и РСБУ
- ОДДС – теория и практика
- Сравнение МСФО и РСБУ
- Интенсив по МСФО
- Трансформация в МСФО

Стратегия, финансы, управление



- Корпоративные финансы
- Управленческий учет
- Внутренний аудит
- Управление рисками
- Внутренний контроль

Профессиональные квалификации



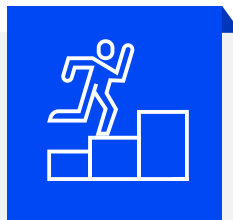
- Бизнес-коучинг ACCT
- ACCA Eng и Rus
- Управление бизнесом на базе CIMA Rus
- Специалист по МСФО на базе ACCA ДипИФР
- НАФД

Управление персоналом (HR и L&D)



- Все темы классического HR
- Организационный дизайн
- Трансформация HR-процессов
- Бизнес- и HR-аналитика

Гибкие навыки (Soft Skills)



- Менеджмент и Лидерство
- Эффективная коммуникация
- Управление командой
- Универсальные тренинги soft skills

Цифровые технологии и цифровизация бизнеса



- Цифровая трансформация бизнеса
- Обработка, анализ и визуализация данных в MS Excel и Power BI

Знакомство с тренером

Tele2 Russia
**Оператор
мобильной связи**
Гарантирование доходов



NetByNet Holding
**Оператор фикс.
связи**
Внутренний контроль



Академия ТеДо
Тренер СИМА



2012

2015

2016

2017

2018

2018



Сертификация

- CIA
- CIMA member (2019)
- Certified Associate in Project management
- Excel Expert



Frigoglass Eurasia
**Производство
холодильного
оборудования**
Аудит



JDE
FMCG

Россия – '18-'23
UK – FY21, '22-...
EECA – '21-22

Внутренний контроль

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



Технологии
Доверия

01

Balanced Score Card – что это?

02

Сравнительный анализ - концепт

03

Кейс - Xerox

04

Конкурентный сравнительный анализ

05

Процесный сравнительный анализ

BSC

ЧТО ЭТО?

01

Balanced Score Card – что это?

02

Сравнительный анализ - концепт

03

Кейс - Xerox

04

Конкурентный сравнительный анализ

05

Процесный сравнительный анализ

Финансовые и нефинансовые показатели

Финансовые показатели:

- ✓ **Отстающие** показатели ([lagging indicators](#)) - результаты деятельности за ограниченный период в прошлом, не дающие представления о будущих результатах;
- ✓ Могут быть **объектом манипуляции**;
- ✓ Могут быть **причиной принятия краткосрочных решений** в ущерб долгосрочным стратегическим целям;
- ✓ Не дают адекватной оценки нематериальным активам компании (например, лояльности клиентов, качеству продукции, квалификации персонала).

Нефинансовые показатели:

- ✓ **Опережающие** показатели ([leading indicators](#)) - факторы, способствующие достижению будущих финансовых результатов.

Сбалансированная система показателей

Balanced Scorecard, BSC

Сбалансированная система показателей – подход к предоставлению менеджменту компании информации по всем значимым аспектам деятельности для разработки стратегии компании и контроля достижения поставленных целей.

Особое внимание уделяется объективному и непредвзятому предоставлению пользователю набора данных.

Сбалансированная система показателей

Balanced Scorecard, BSC

- Применяются 4 аспекта оценки эффективности деятельности компании:
 - Удовлетворенность клиентов;
 - Внутренние бизнес-процессы;
 - Обучение и рост;
 - Финансовые показатели.
-
- Выполнение задач по нефинансовым аспектам ведет к финансовому успеху.
 - Понимание причинно-следственной связи может привести к повышению прибыли и успеху в долгосрочной перспективе.

Сбалансированная система показателей

Balanced Scorecard, BSC



Примеры показателей BSC

Финансовые показатели

- ROCE - рентабельность вложенного капитала
- ROI - рентабельность инвестиций
- Денежный поток
- Показатели финансового рычага
- Темпы роста доходов
- ...

Показатели бизнес-процессов

- Процент потерь
- Производительность труда на единицу продукции
- Время на переналадки
- Время производственного цикла
- Срок хранения товара на складе
- ...

Примеры показателей BSC

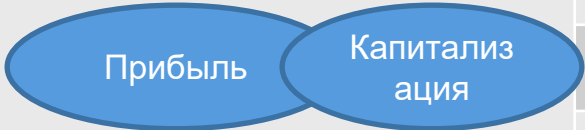
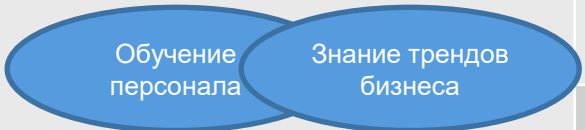
Показатели работы с клиентами

- Количество новых клиентов
- Удовлетворенность клиентов (в баллах)
- Количество жалоб
- Количество срывов поставок
- Доля сегмента рынка
- ...

Показатели обучения и роста

- Количество часов обучения на одного сотрудника
- Количество новых продуктов
- Время вывода продукта на рынок
- Уровень удовлетворенности сотрудников (опросники)
- % текучести кадров
- ...

Balanced Score Cards - пример

Стратегическая карта	Цели	Показатель	Ожидаемый результат
Финансовая перспектива			
	Увеличить прибыль	EBIT	+15%
	Увеличить выручку	Рост продаж к прошлому году	+10%
	Увеличить рыночную стоимость	Капитализация на 31.12	+15%
Перспектива клиентов			
	Сделать клиентов счастливыми	Опрос удовлетворенности	10/10
	Сделать так, чтобы клиенты возвращались	Доля повторных продаж	80%
Перспектива процессов			
	Обеспечить быстрое обслуживание клиентов	Секунд на клиента	<30
	Предлагать много интересных продуктов	Количество SKU (номенклатурных единиц)	>40
Обучение и инновации			
	Обеспечить высокую квалификацию сотрудников	Часов обучения	>10/мес.
	Получать информацию об изменении вкусов клиентов	Количество заполненных опросов о предпочтениях	>1/день

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

01

Balanced Score Card – что это?

02

Сравнительный анализ - концепт

03

Кейс - Xerox

04

Конкурентный сравнительный анализ

05

Процесный сравнительный анализ

Сравнительный анализ

МЕТАЛАБ

№87214

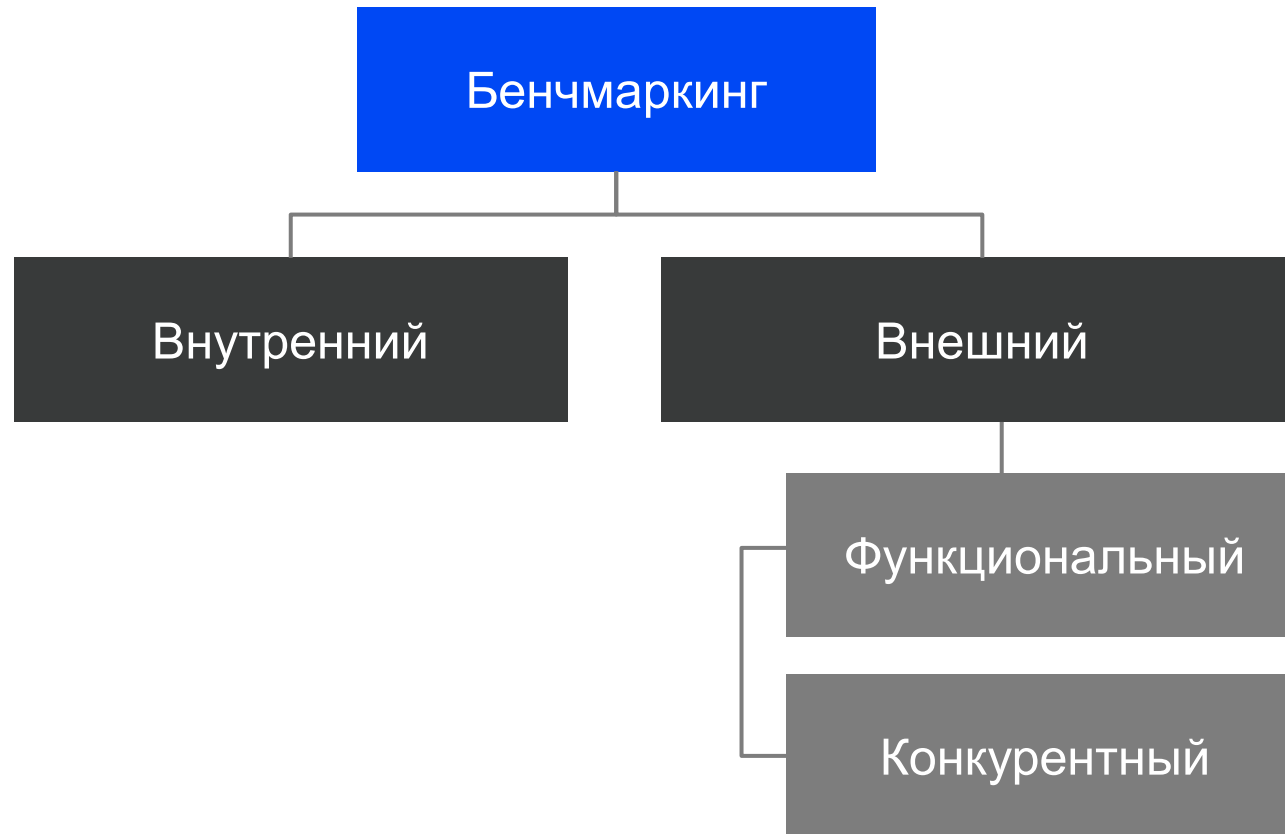
Результаты лабораторных исследований

Врач: Ниязова Айгуль Илгизовна
Пациент: Ковалева Ольга Владимировна

Дата забора: 16.03.2019
Дата готовности: 16.03.2019

Общее количество лейкоцитов (WBC)	775	$10^9/\text{л}$	4.50 — 11.00
Общее количество эритроцитов (RBC)	4.69	$10^{12}/\text{л}$	4.30 — 5.70
Гематокрит (Ht)	42.6	%	39.00 — 49.00
Миелоциты	0	%	0.00
Метамиелоциты	0	%	0.00
Палочко-ядерные нейтрофилы	1	%	1.00 — 5.00
Базофилы	1	%	0.00 — 1.00
Лимфоциты	12	%	19.00 — 37.00
Моноциты	0	%	0.00
Плазматические клетки	0	%	0.00
Бластные клетки	0	%	0.00
Гемоглобин	142	г/л	132.00 — 173.00

Сравнительный анализ



КЕЙС XEROX

- 01 Balanced Score Card – что это?
- 02 Сравнительный анализ - концепт
- 03 Кейс - Xerox
- 04 Конкурентный сравнительный анализ
- 05 Процессный сравнительный анализ

Case study - Xerox

86%

доля рынка в шт

\$4.4 млрд

выручка

\$1.2 млрд

прибыль

1976

17%

доля рынка в шт

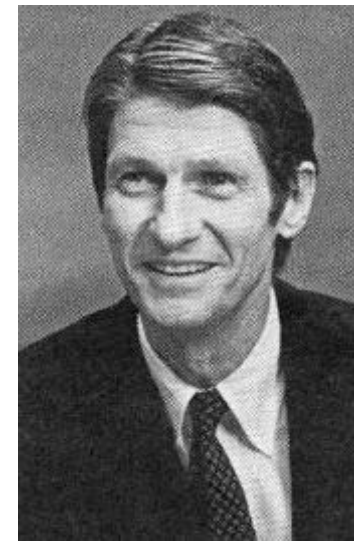
\$8.6 млрд

выручка

\$0.3 млрд

прибыль

1984



David Kearns,
CEO 1982-1990



XEROX: 'Leadership through Quality'

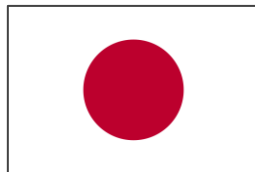
Конкуренты из Японии выводят продукт на рынок в **2** раза быстрее

Количество инженеров, требуемых для разработки продукта, ниже, чем у XEROX, в **5** раз

При этом в процессе разработки продукта у них в **4** раза меньше изменений в дизайне,

тратя на разработку продукта в **3** раза меньше денег

XEROX: 'Leadership through Quality'



30,000

1,000

дефектов на 1 млн компонентов



5,000

1,000

поставщиков товаров и услуг



8.3%

3.5%

ошибок в счетах

XEROX: 'Leadership through Quality'



XEROX: 'Leadership through Quality'

1

Планирование

выбрать процесс для анализа; найти компании с лучшими практиками

2

Анализ

сравнить результаты Xerox с результатами конкурентов

3

Интеграция

сформировать KPI и добавить их в процесс планирования/премирования

4

Действие

обеспечить достижение целей

XEROX: 'Leadership through Quality'



Логистика



Биллинг



HONDA

Работа с поставщиками



Качество



R&D



Безопасность

Результаты



**-2/3 затрат на
Управление запасами**



**Total Quality
Management**



**-40% затрат на
обслуживание**



**Цикл рабочего капитала
сокращен на 70%**



Лидер рынка



**Рост продаж на
150-300%**



**Претензии
-60%**



-4600 поставщиков

КОНКУРЕНТНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ

- 01 Balanced Score Card – что это?
- 02 Сравнительный анализ - концепт
- 03 Кейс - Xerox
- 04 Конкурентный сравнительный анализ
- 05 Процессный сравнительный анализ

Зачем?

1

**Улучшить
продукт**

скопировать лучшие компоненты
клиентского сервиса конкурента

2

**Предсказать
изменения**

обновить стратегию компании с учетом
действий конкурентов

3

**Померять
температуру**

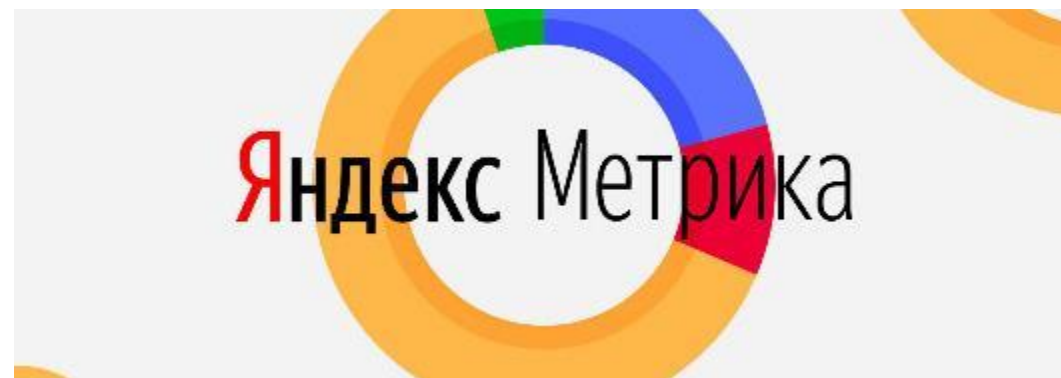
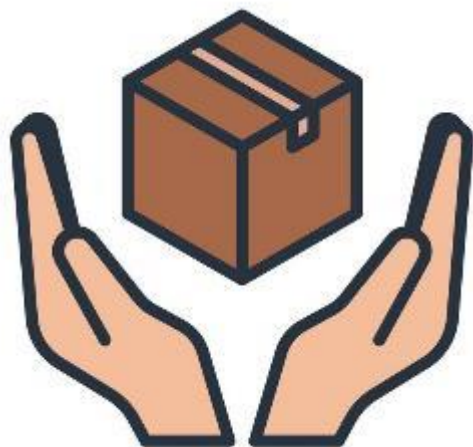
убедиться, что ваше «добавляющее
ценность предложение» все еще
добавляет ценность

4

**Оценить
процессы**

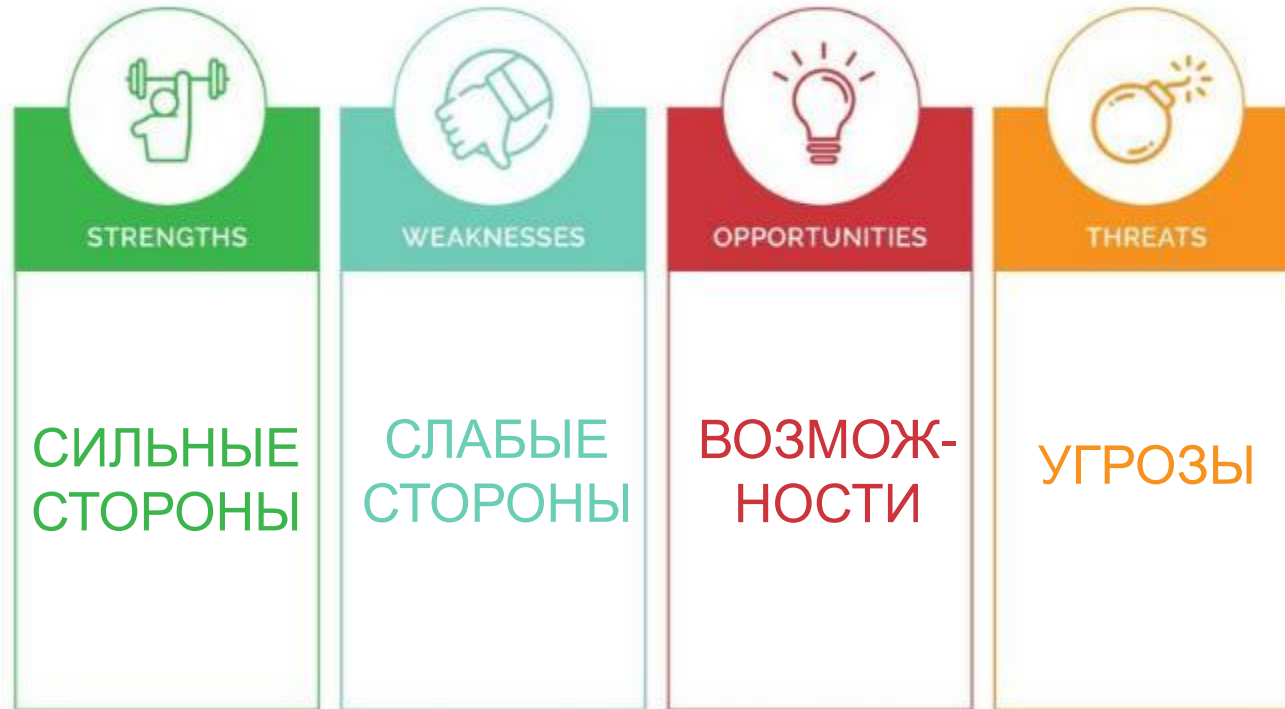
убедиться, что процессы конкурента
сопоставимы или менее эффективны,
чем ваши

Как?



В какой форме?

SWOT ANALYSIS



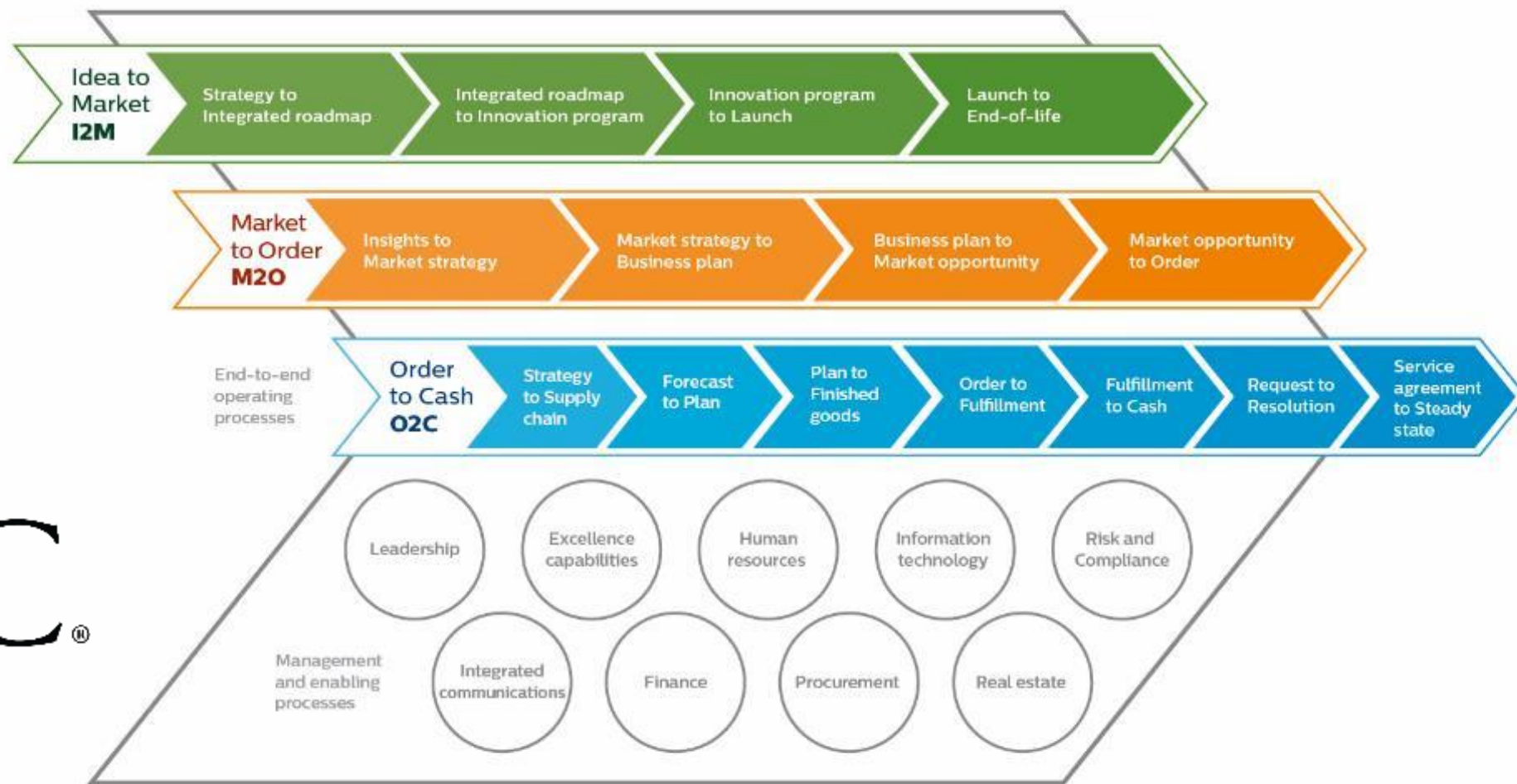
ПРОЦЕССНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ



Технологии
Доверия

- 01 Balanced Score Card – что это?
- 02 Сравнительный анализ - концепт
- 03 Кейс - Xerox
- 04 Конкурентный сравнительный анализ
- 05 Процессный сравнительный анализ

Что именно анализировать?



APQC®

Что именно анализировать?

Ссылки:

[Версия на русском языке](#)

[Версия на английском языке – все индустрии](#)

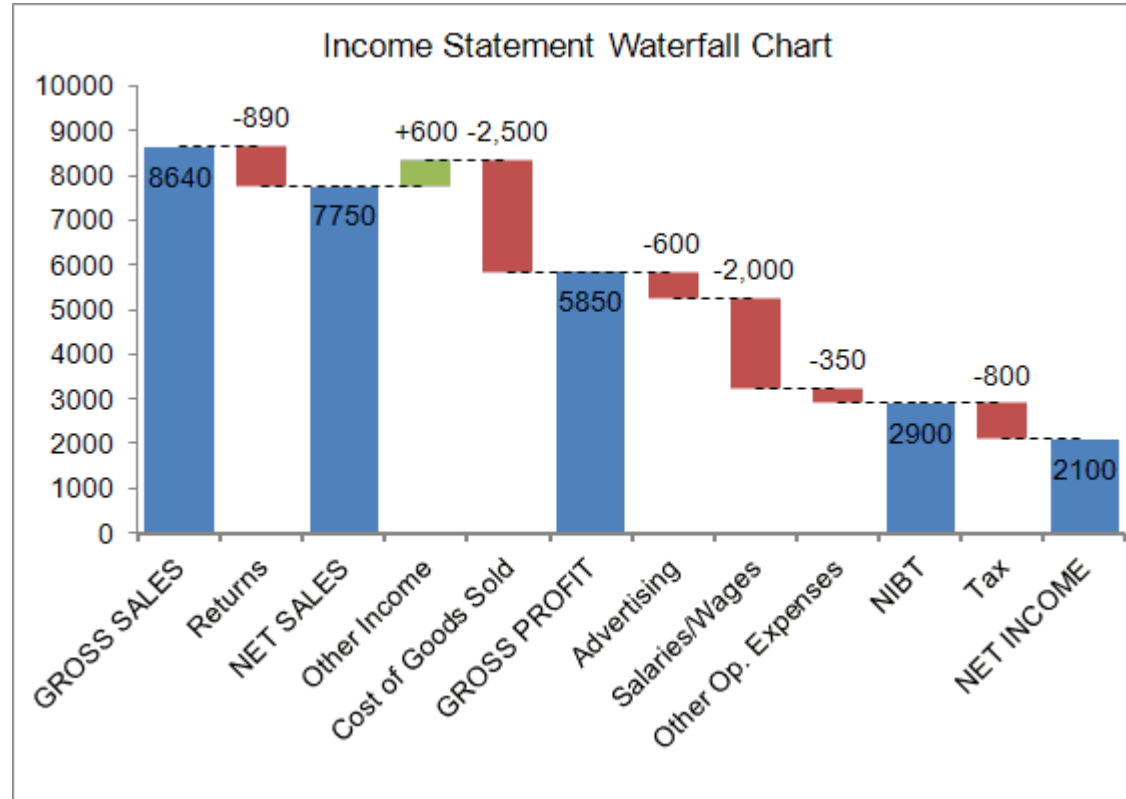
[Версия на английском языке – индустриальные показатели](#)



Лучшие практики – визуализация

Name	Sales Amout	Sales Databar	Quality Score	Quality Score Databar
Abdur-Rahman Broughton	6145		56%	
Nathaniel Bond	3161		64%	
Dru Reader	7145		89%	
Deanne Hull	4430		83%	
Kayan Corbett	4604		79%	
Floyd Wells	1195		80%	
Campbell Charlton	1793		65%	
Rumaysa Chadwick	7598		77%	
Clayton Krueger	8976		69%	
Tyla Baxter	3471		29%	
Lewie Warner	1770		52%	

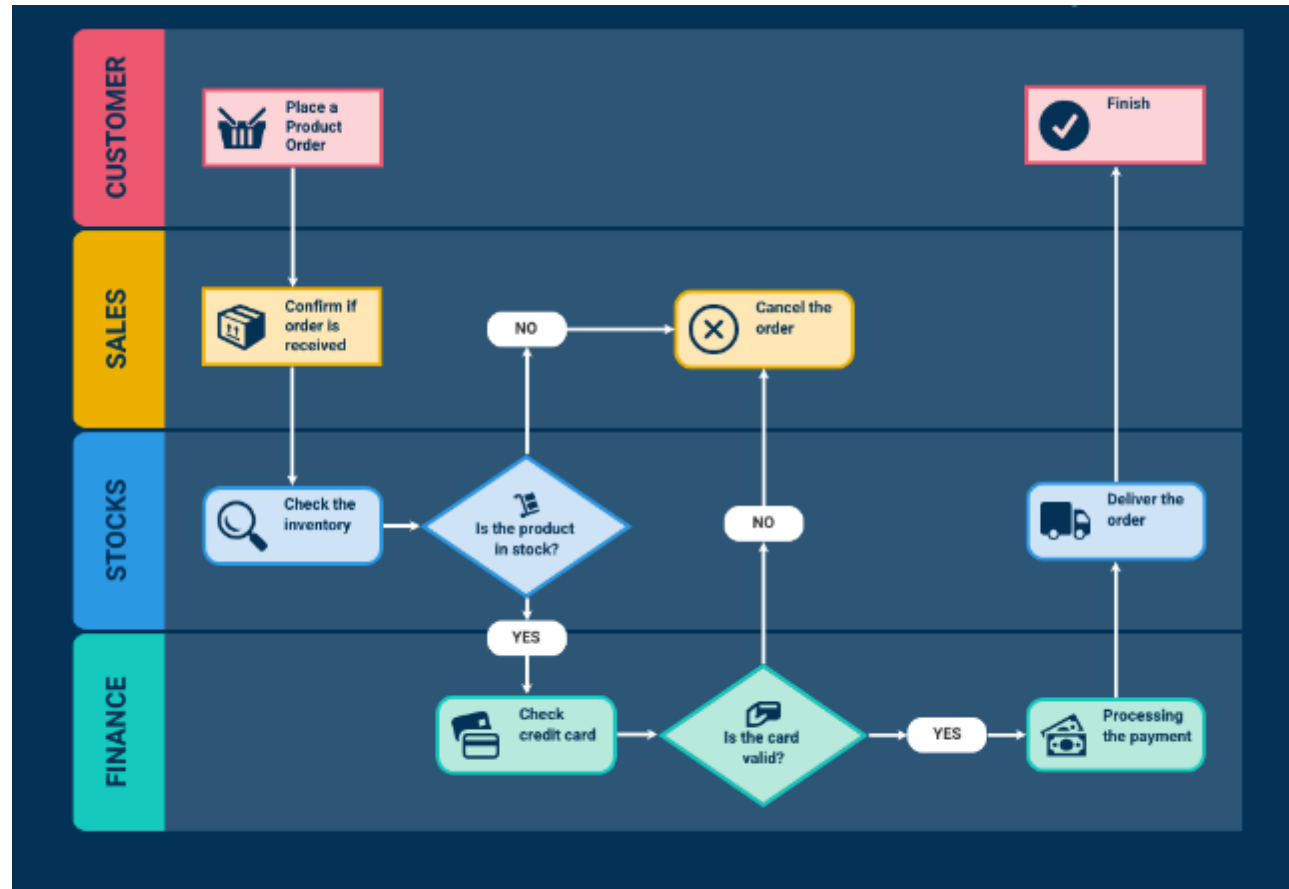
Лучшие практики – визуализация



Лучшие практики – бесплатный продукт



Лучшие практики – процессные диаграммы



Лучшие практики — «командный стол»



Лучшие практики – «AI – консультации по приложениям»



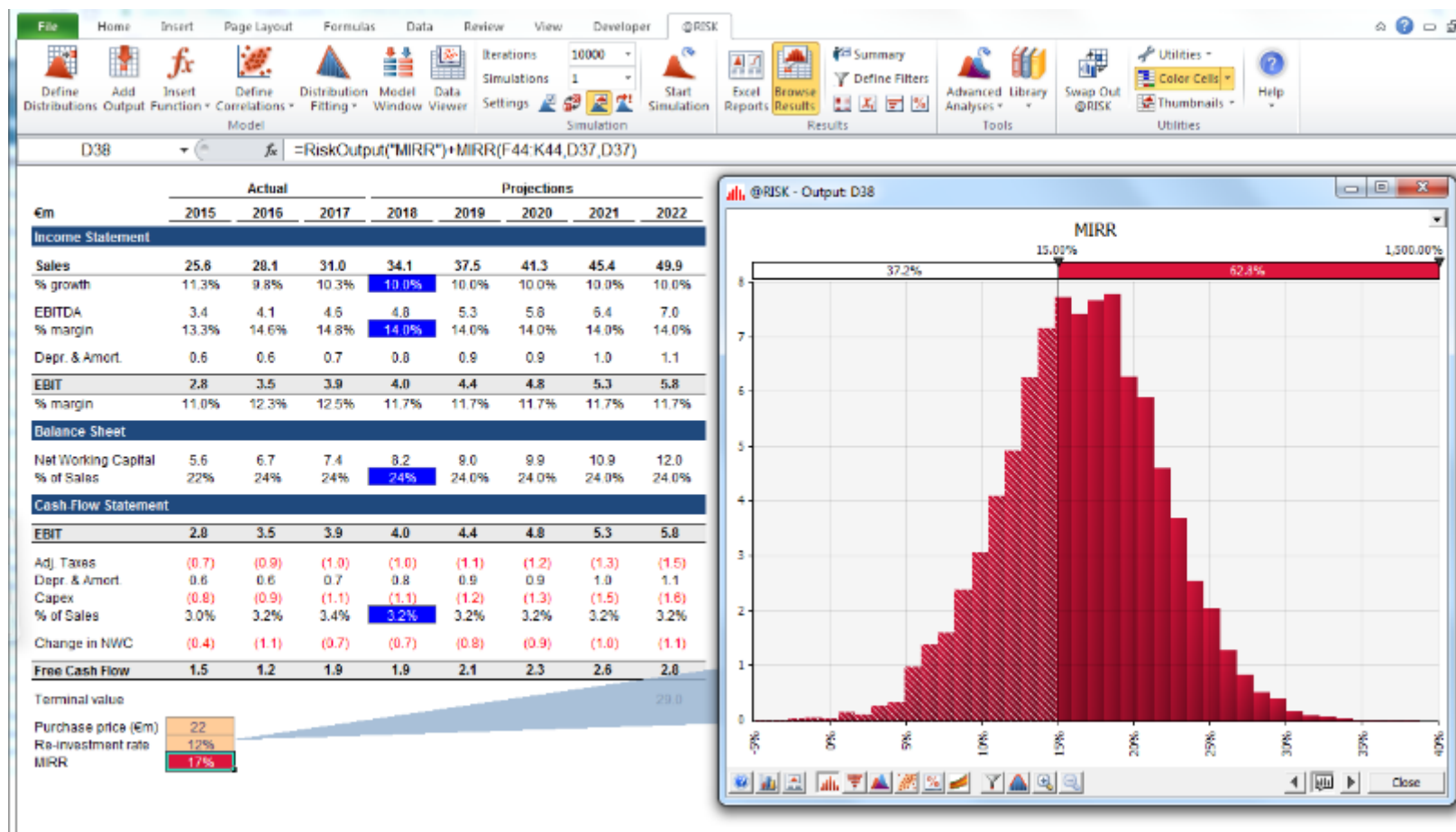
Copilot



ChatGPT



Лучшие практики – «Симуляция Монте-Карло»



Программа профессиональной переподготовки «Управление бизнесом» (на основе CIMA Rus)

- эффективно организовать процессы в области управленческого учета;
- принимать краткосрочные и долгосрочные решения на основании финансовых моделей с учетом риска и неопределенности;
- оптимизировать процесс бюджетирования в соответствии с передовыми мировыми практиками.
- развить навыки мониторинга и внедрения стратегии в организации

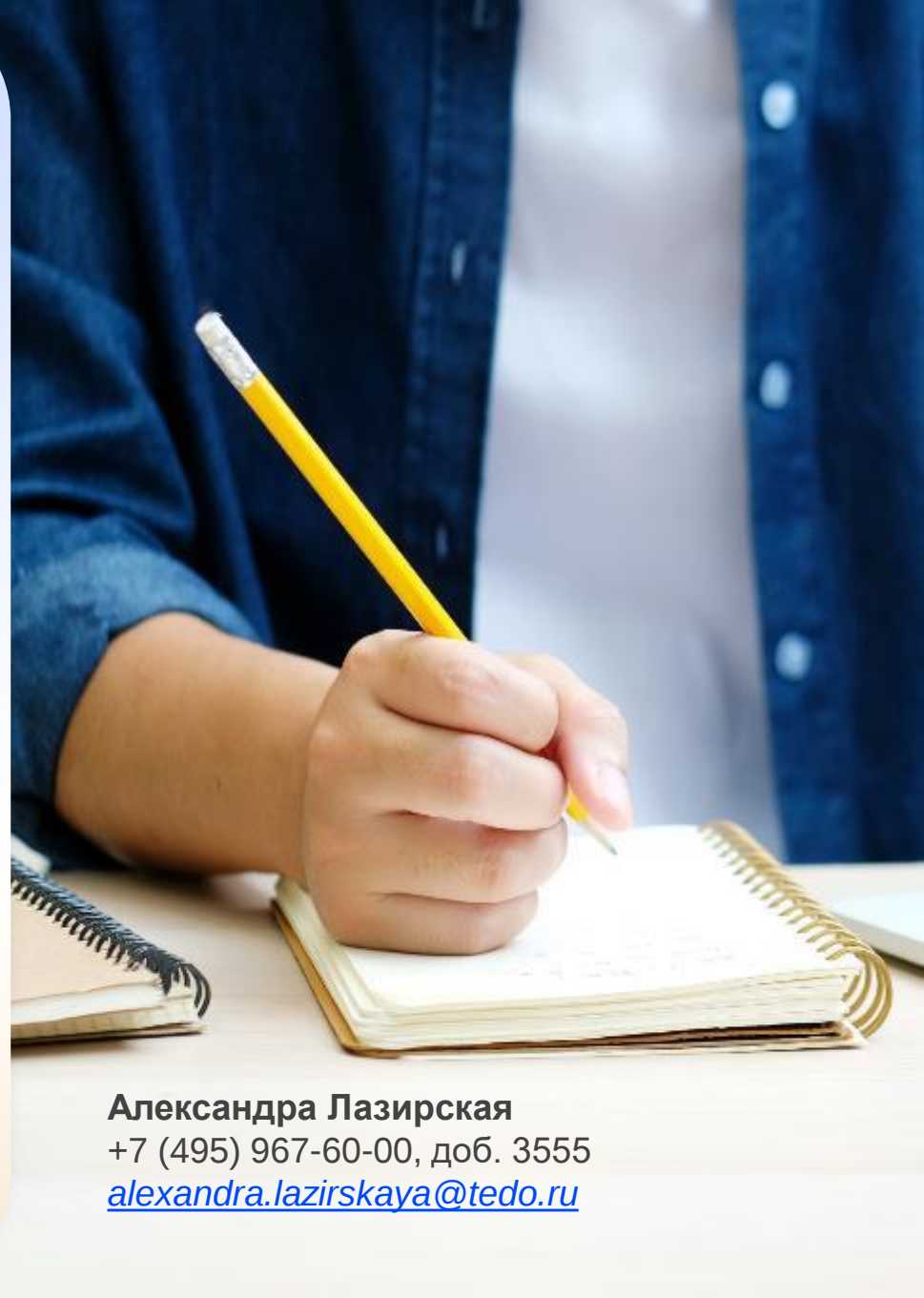
Старт обучения, онлайн

Модуль 1 – 22 марта, 5 апреля

Модуль 2 – 29 марта

Модуль 3 – 16 марта

Получить запись презентации программы -
alexandra.lazirskaya@tedo.ru



Александра Лазирская
+7 (495) 967-60-00, доб. 3555
alexandra.lazirskaya@tedo.ru

Семинары «Стратегия, финансы, инструменты управления»



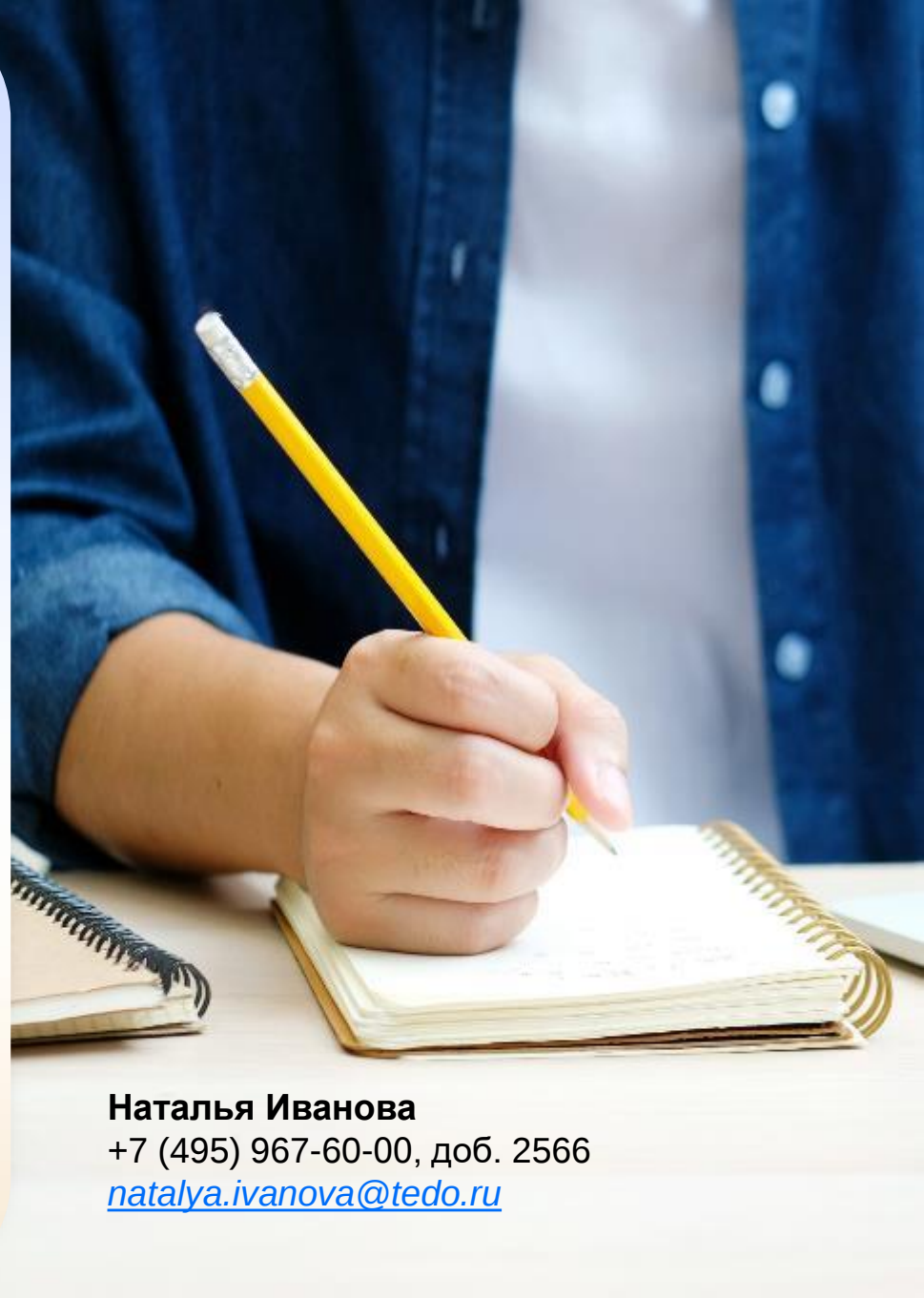
помогают находить решение сложных вопросов, связанных с ведением и развитием бизнеса, повышать операционную эффективность деятельности и управлять рисками компании.



для руководителей, финансовых директоров и другие топ-менеджеров, осуществляющих управление финансами отдельного бизнеса.

Ближайшие семинары:

- Финансовый анализ
- Финансы для нефинансовых руководителей
- Финансовое моделирование в MS Excel
- Бюджет компании



Наталья Иванова

+7 (495) 967-60-00, доб. 2566

natalya.ivanova@tedo.ru

Подписывайтесь на канал Академии в Telegram!

Полезные статьи, скидки, советы экспертов и
закрытые бесплатные мастер-классы

https://t.me/tedo_academy





Технологии Доверия

tedo.ru

Компания «Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы помогаем нашим клиентам выстраивать и укреплять доверие к бизнесу благодаря нашему опыту и качеству оказываемых услуг.

© 2025 «Технологии Доверия». Все права защищены.