

ЛЕКЦИЯ 2

ЦЕЛЕОБРАЗОВАНИЕ

ВИДЕНИЕ (vision)

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

МИССИЯ

- смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- условия внешней среды организации, становятся правилами для нее

Интерпретации миссии

- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

Перевод миссии в желаемые результаты

Видение

Миссия

Стратегические цели

Реализация стратегических целей (план-стратегия)

Стратегические результаты

**Доход
собственников
компании**

**Довольные
клиенты**

**Эффективн
ые
процессы**

**Мотивированны
й
и**

**подготовленный
персонал**

3.3. Методические основы формирования целей предприятия

Цель – это конкретное состояние
отдельной характеристики
компании.

Требования к целям:

Цели должны быть **SMART** -

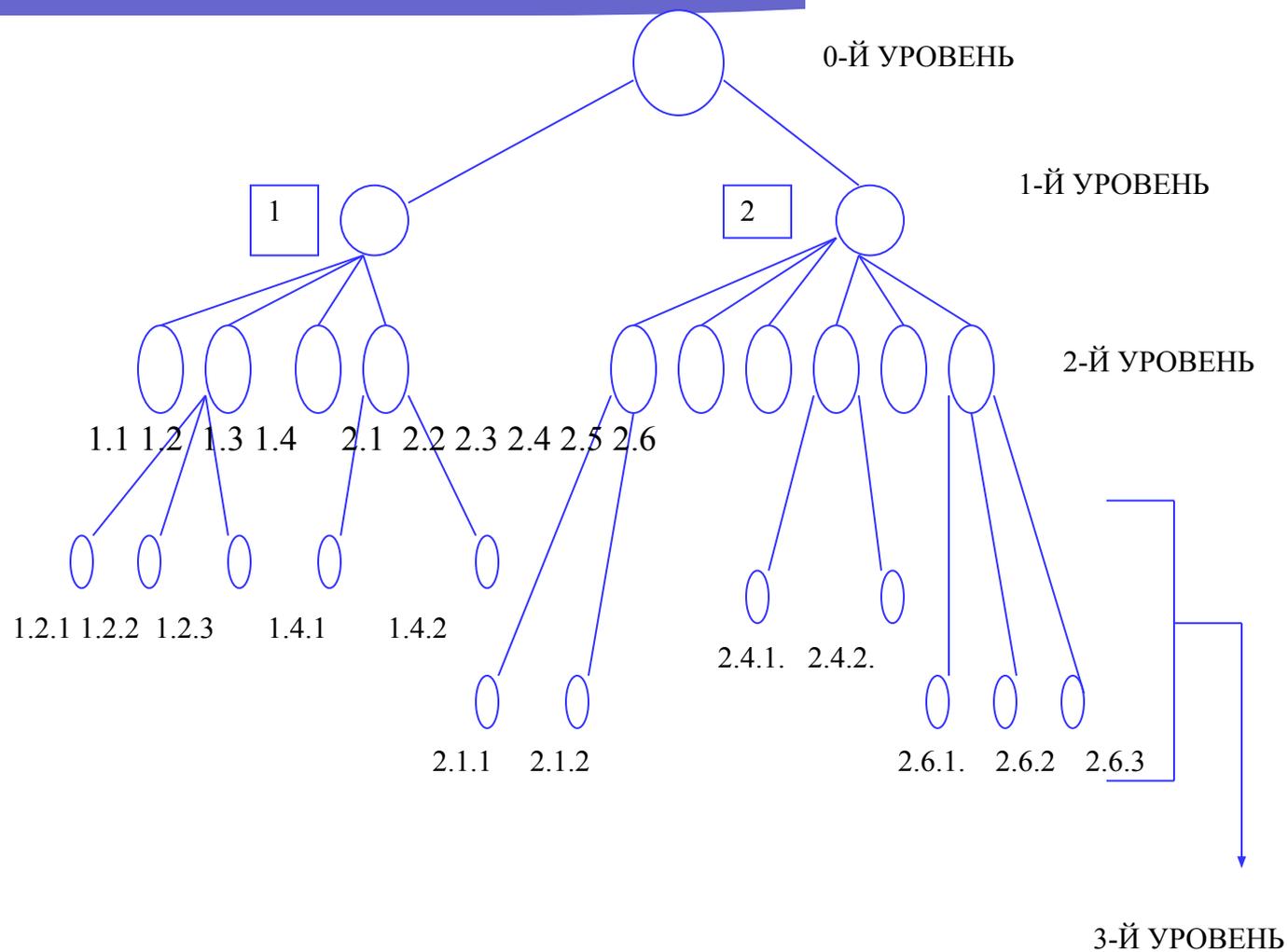
- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

Методики проектирования

- Дерево целей
- Декомпозиция цели по ключевым факторам
- Декомпозиция цели в показатели-действия
- Комплексная декомпозиция целей:
приоритеты – цели –задачи - действия

ДЕКОМПОЗИЦИЯ МИССИИ

Миссия



Декомпозиция цели (по ключевым факторам)

| Главная цель | Стратегические цели | Факторы управления |
|---|--|--|
| Конкурентная способность предприятия | 1. Превосходный товар | 1.1. Качество продукции (услуг) |
| | | 1.2. Контроль качества |
| | | 1.3. Качество сервиса |
| | 2. Эффективный маркетинг | 2.1. Каналы товародвижения 2.2. Реклама |
| | 3. Технологическое лидерство | 3.1. Состояние технологического оборудования |
| | | 3.2. Обновление основных фондов |
| | | 3.3. Автоматизация производств |
| | | 3.4. Затраты на технологические инновации |
| | 4. Преобразующий менеджмент | 4.1. Внедрение систем управления качеством |
| | | 4.2. Обучение персонала |
| | 5. Инвестиционная привлекательность | 5.1. Доля инвестиций в сумме активов |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|-------------------------------|--|---|
| <i>Древовидная диаграмма целей (причинно-следственная по ключевым действиям)</i> | Повысить удовлетворенность потребителя | Разработать продукты с новым качеством | Разработать инновационные продукты | | | | |
| | | | Улучшить продукты | | | | |
| | | | Интенсификация инновационной деятельности | | | | |
| | Повысить экономическую эффективность, управляя фактором качества | | | Разработать уникальные функции продуктов | | | |
| | | | | Улучшить маркетинг существующих продуктов | Улучшить информационный обмен | | |
| | | | | | Расширить долю рынка | | |
| | | | | | Найти новые рынки | | |
| | | | | | Улучшить имидж | | |
| | | | | | Снизить затраты | Снизить затраты на соответствие | Оптимизировать процессы |
| | | | | | | | Использовать новые материалы и технологии |
| Улучшить компетентность персонала | | | | | | | |
| | | | | | | Внедрить контроллинг | |
| | | | | | | Снизить затраты вследствие несоответствия | Энерго и ресурсосбережение |
| | | Уменьшить брак | | | | | |
| | | | Сократить простои | | | | |

Преобразование цели (декомпозиция цели -показатели- действия)

Цель: повысить рентабельность
за год на 5 %

*Задача 1: рост
оборота на 6 %*

*Задача 2:
снижение
издержек
на 3 %*

*Задача 3:
поддержание
стабильного
уровня
постоянных
издержек*

*Задача 4:
повышение
эффективнос
ти
капеложений
на 1 %*

*Мероприяти
я*
-
-
-

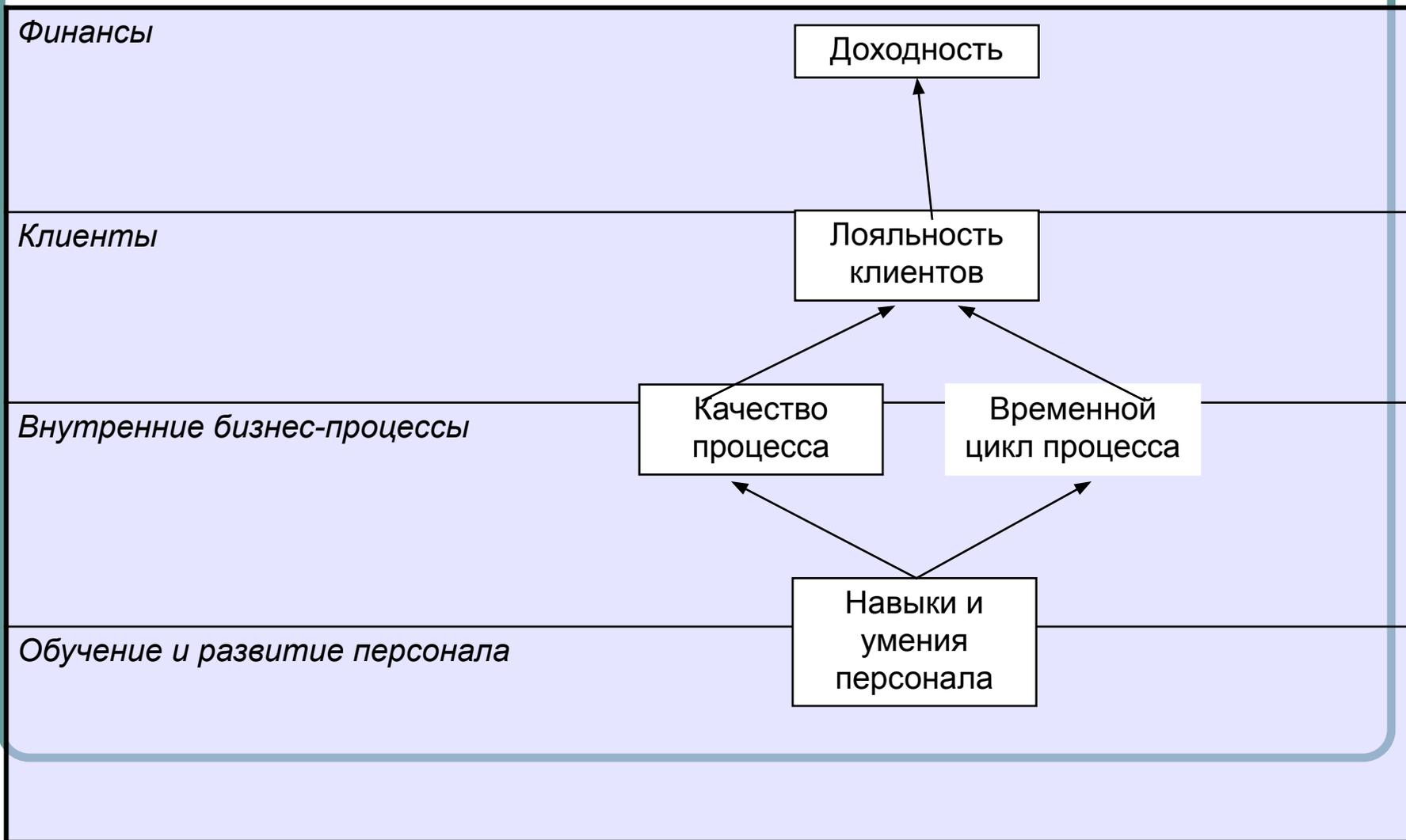
Календарный план работы:
- кто делает? - что делает? - когда делает?

Постановка целей и задач подразделениям и
должностным лицам

Комплексная декомпозиция стратегии компании (приоритеты – цели – задачи - действия)



Причинно-следственные связи стратегических целей





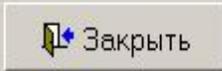
Практическую реализацию данные
методы получили в методологии
BSC-KPI

BSC - Balanced Score Card

- (Перевод: Система сбалансированных показателей (ССП)) – система стратегического управления, позволяющая переводить стратегические цели компании в операционные (функциональные) цели подразделений и сотрудников и оценивать результаты их деятельности в контексте реализации стратегии при помощи KPI.

Методология KPI (Key Performance Indicator)

- (Перевод: Ключевой показатель эффективности) – показатель, позволяющий определить насколько эффективно Компания и ее сотрудники осуществляют свою деятельность в достижении стратегической цели. Каждый KPI измерим, и у каждого KPI существует ответственный (сотрудник, подразделение), который в силе повлиять на изменение KPI.



Отчет о выполнении ключевых показателей организационных единиц - KPI(ou)

Директор по продажам продукции

Процесс: М2. Управление маркетингом

| | | |
|--|----------|----------|
| KPI: C1. Количество эффективных каналов продвижения продукции | Вес: 15% | ИВ: 93% |
| KPI: F2. Степень снижения затрат на разработку новой продукции | Вес: 20% | ИВ: 86% |
| KPI: F1. Степень снижения затрат на продвижение продукции | Вес: 20% | ИВ: 114% |
| KPI: R1. Доля маркетологов соответствующих требованиям | Вес: 10% | ИВ: 102% |
| KPI: C2. Количество аттестованных партнеров по маркетингу | Вес: 10% | ИВ: 75% |
| KPI: P1. Доля нарушений требований к управлению маркетингом | Вес: 20% | ИВ: 111% |
| KPI: R2. Количество поданных инициативных предложений | Вес: 5% | ИВ: 108% |

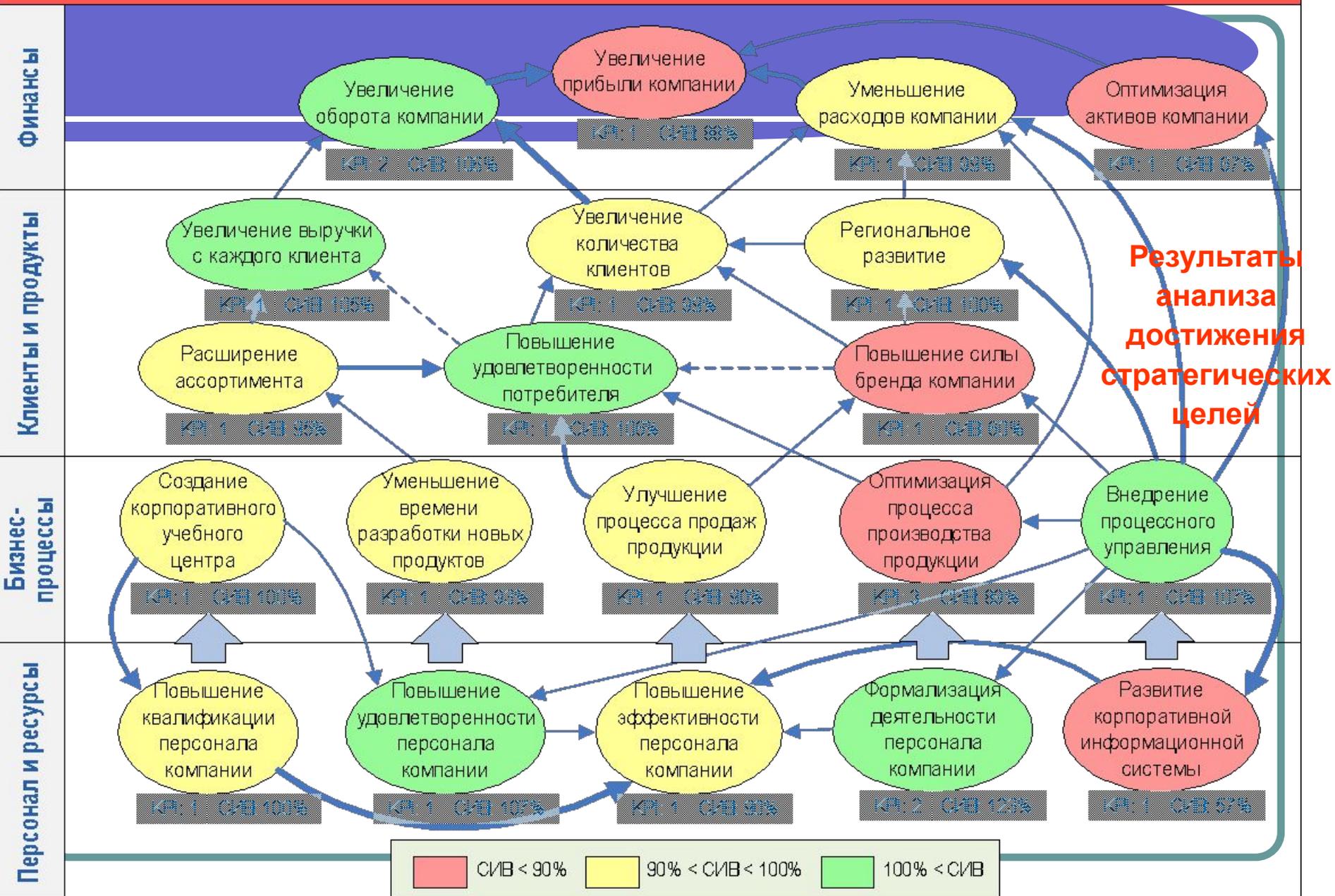
Процесс: В3. Продажа продукции

| | | |
|--|----------|----------|
| KPI: R1. Объем продаж продукции на одного менеджера по продажам | Вес: 5% | ИВ: 93% |
| KPI: F1. Объем продаж продукции | Вес: 20% | ИВ: 95% |
| KPI: P2. Длительность проработки запроса клиента | Вес: 10% | ИВ: 67% |
| KPI: P1. Выполнение стандартов продаж | Вес: 15% | ИВ: 95% |
| KPI: C1. Отношение объема продаж продукции к количеству клиентов | Вес: 10% | ИВ: 89% |
| KPI: R2. Индекс удовлетворенности менеджеров по продажам | Вес: 5% | ИВ: 77% |
| KPI: R3. Доля менеджеров по продажам соответствующих требованиям | Вес: 5% | ИВ: 74% |
| KPI: C2. Количество клиентов - потребителей продукции | Вес: 10% | ИВ: 101% |
| KPI: C3. Индекс удовлетворенности потребителей продукции | Вес: 5% | ИВ: 101% |
| KPI: F2. Степень снижения затрат на продажу единицы продукции | Вес: 15% | ИВ: 89% |

Общее количество ключевых показателей (KPI): 17

Сводный индекс выполнения KPI (СИВ): 94%

Стратегическая карта BSC компании



 Сохранить

 Закреть



Отчет о выполнении стратегических целей организации

Отчет о выполнении стратегических целей организации

Контрольная дата: 31/12/2011
 Сумма весов стратегических целей: 100 %
 Сумма баллов стратегических целей: 95.473
 Индекс выполнения стратегических целей: 0.95473
 Количество корпоративных ключевых показателей – KPI(с): 24

Ф. Финансы

| № | Стратегическая цель | Вес, % | Баллы | Индекс выполнения | Количество KPI(с) |
|-----|------------------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
| F1. | Увеличение прибыли компании | 15 | 13.125 | 0.875 | 1 |
| F2. | Увеличение оборота компании | 20 | 21.197 | 1.05985 | 2 |
| F3. | Уменьшение расходов компании | 10 | 9.8936 | 0.98936 | 1 |
| F4. | Оптимизация активов компании | 5 | 3.3333 | 0.66667 | 1 |

Сумма весов финансовых стратегических целей: 50 %
 Сумма баллов финансовых стратегических целей: 47.549
 Индекс выполнения финансовых стратегических целей: 0.95098
 Количество финансовых корпоративных KPI(с): 24