

Структура сбалансированной системы показателей



Структура системы сбалансированных показателей



Нортон и Каплан предложили следить за 4 группами показателей



Структура системы сбалансированных показателей



«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить»

Д.Нортон, Р.Каплан

Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, ССП одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансовый успех с такими показателями:

- Клиентская база
- Внутренние процессы
- Персонал
- Систематическая работа компании в целом.

Финансовая составляющая



Опасность руководства только финансовыми показателями



Руководствоваться только оперативными финансовыми показателями очень опасно.

Пример 1.: Высокие прибыли получены за счет экономии на инвестициях в разработку новых продуктов или за счет низкого качества закупленных материалов

Пример 2. Компания XEROX.

70-ые годы- монополист в копировании на простой писчей бумаге.

Аппараты сдавались в лизинг, доход был с каждой копии. Организован сервисный центр обслуживания у клиентов. Продажи, прибыль и доходность инвестиций росли. Низкое качество аппаратов приводило к росту продаж, и одновременно – к недовольству клиентов.

Результат - в 1975 г. компания практически разорилась. Появились более надежные устройства , и клиенты устремились к их производителям

Финансовая составляющая



Финансовые показатели сохранены в ССП.

Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и могут быть такими, например:

- Операционная прибыль
- Доходность занятого капитала

Могут быть

- Рост объема продаж
- Генерирование потока наличности-



Клиентская составляющая



Клиентская составляющая



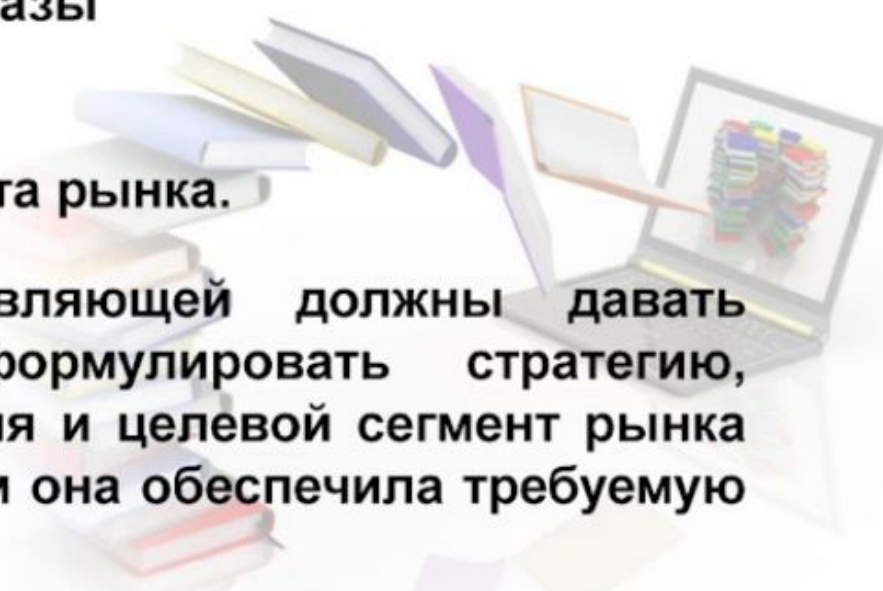
Должна включать:

несколько основных показателей , на основании которых можно говорить об успешной и хорошо претворяемой в жизнь стратегии.

Это может быть:

- **Удовлетворение потребностей клиентов**
- **Сохранение потребительской базы**
- **Привлечение новых клиентов**
- **Доходность клиентов**
- **Объем и доля целевого сегмента рынка.**

Показатели клиентской составляющей должны давать возможность менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка таким образом, чтобы в будущем она обеспечила требуемую доходность



Составляющая внутренних бизнес-процессов



Составляющая внутренних бизнес-процессов

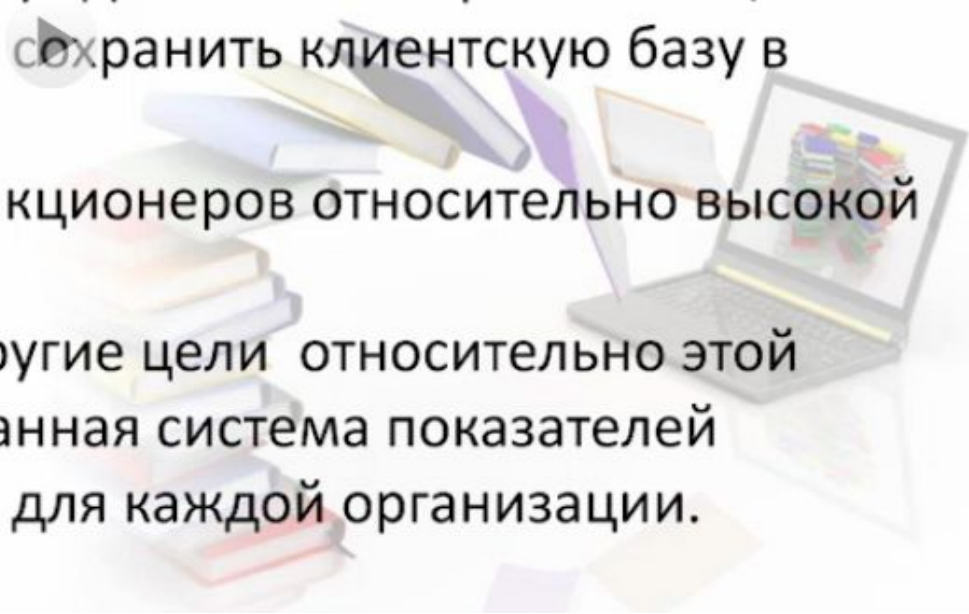


Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те главные бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства.

Это позволит:

- Разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка
- Удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности

Могут быть поставлены и другие цели относительно этой составляющей- сбалансированная система показателей составляется индивидуально для каждой организации.



Составляющая внутренних бизнес-процессов



Отличие ССП от традиционного подхода

Традиционный подход	ССП
Контроль и совершенствование существующих процессов	Формулирует новые процессы, с помощью которых компания может достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей.

Сбалансированная система показателей высвечивает те процессы, которые являются решающими для выполнения стратегии

Составляющая внутренних бизнес-процессов



Отличие ССП от традиционного подхода

Традиционный подход	ССП
Предоставление имеющихся продуктов и услуг имеющемуся клиенту	Инновационные процессы- неотъемлемая часть внутренних бизнес-процессов



Составляющая внутренних бизнес-процессов



Инновации

Операции

Определение потребностей клиента

Удовлетворение потребностей клиентов, 0

Разработка

Развитие

Производство Рынок

Сервис

Инновационный процесс

Операционный процесс

Анализ рынка

Производство

Разработка продукта

Маркетинг

Развитие продукта

Послепродажный сервис

Составляющая обучения и развития



Составляющая обучения и развития



Составляющая обучения и развития- это та инфраструктура, которую нужно создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование:

- Люди;
- Системы;
- Организационные процедуры.



Составляющая обучения и развития



Анализ трех составляющих ССП обнаруживает разрыв

Существующие возможности людей, систем и процедур

Люди, системы и процедуры, необходимые для прорыва в деятельности



Для ликвидации разрыва необходимо:

- **Произвести переобучение персонала;**
- **Усовершенствовать информационные технологии;**
- **Создать взаимосвязь между орг.процедурами и ежедневными операциями.**

Составляющая обучения и развития



Персонал-общие критерии	Удовлетворение работой, текучесть, обучение, повышение квалификации
Персонал-специфические критерии	Характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентно обстановке
Информационные системы	Возможность предоставления нужных данных по всем разработанным показателям бизнес-процессов
Организационные процедуры	Проверка соответствия мотивации сотрудников общим целям

Взаимосвязь ССП с единой стратегией



Сбалансированная система показателей- это взаимосвязь причинно следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения

Финансы	Доходность основного капитала
Клиенты	Лояльность клиентов Показатели лояльности
Внутренние бизнес-процессы	Качество процесса Временной цикл
Обучение и развитие персонала	Навыки и умения персонала процесса

Взаимосвязь ССП с единой стратегией



Правильно разработанная ССП должна:

- Представлять целостное изложение стратегии компании**
- Четко определять последовательность гипотетических причинно-следственных связей между критериями результатов и движущими факторами их достижения**

Каждый показатель ССП должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех сотрудников компании смысл ее стратегии

Добавление новой группы показателей



Появление другой группы заинтересованных лиц- появление новой группы показателей

Пример. ССП для химкомбината.

Появилась необходимость учитывать требования сохранения окружающей среды, как следствие-разработка отдельной группы показателей





Учет интересов инвесторов

Пример. ССП для инвесторов

Инвесторам мало информации о достигнутых финансовых результатах.

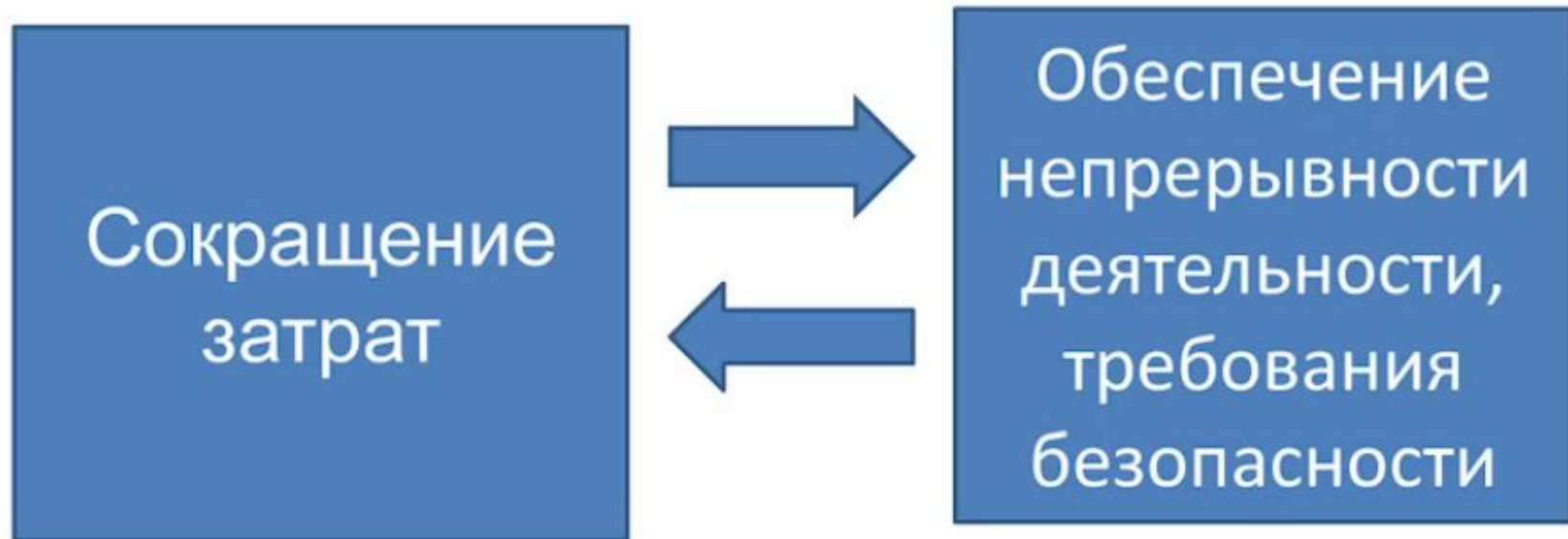
Они хотят видеть перспективы развития, прогноз перспектив.

Бизнес-отчет для инвесторов должен содержать:

- Больше информации о планах, возможностях, рисках, неопределенности
- Делать акцент на факторы, которые создают прибыль в течение длительного периода времени, в том числе на нефинансовые показатели ключевых бизнес-процессов



Управление рисками- необходимая составная часть деятельности.



Нужны показатели для координации противоречивых требований

Задачи ССП



ССП позволяет:

- **Сформулировать стратегию;**
- **Разработать механизм реализации стратегии, ее цели, показатели, задачи;**
- **Вести последовательный контроль процесса реализации стратегии;**
- **Оперативно перестраивать деятельность организации при изменении внешней ситуации**



Тест 1 (1-й вопрос из 9)

Задание:

Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

- Вариант 1 необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
- Вариант 2 необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг
- Вариант 3 необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.
- Вариант 4 необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.

Тест 1 (2-й вопрос из 9)

Задание:

Выделите недостатки традиционной системы управленческого учета.

(Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- Вариант 1 недостаточное внимание к среде, в которой функционирует компания
- Вариант 2 Финансовые показатели непонятны сотрудникам компании
- Вариант 3 Избыточное внимание к среде, в которой функционирует компания
- Вариант 4 Финансовые показатели непонятны менеджменту компании

Тест 1 (3-й вопрос из 9)

Задание:

Когда началась информационная эпоха согласно Нортону и Каплану?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

Вариант 1 1900

Вариант 2 1950

Вариант 3 1987

Вариант 4 1975

Тест 1 (4-й вопрос из 9)

Задание:

Что стало залогом успеха в информационной эпохе?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

- Вариант 1 умение управлять нематериальными активами
- Вариант 2 внедрение системы контроля качества
- Вариант 3 внедрение процессного подхода управлением производства
- Вариант 4 умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства

Тест 1 (5-й вопрос из 9)

Задание:

Какие основные группы показателей выделили Нортон и Каплан в своей системе сбалансированных показателей?

(Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

Вариант 1 учет интересов инвесторов

Вариант 2 внутренних бизнес-процессов

Вариант 3 обучения и карьерного роста

Вариант 4 клиентские

Вариант 5 финансовые

Вариант 6 показатели качества

Тест 1 (6-й вопрос из 9)

Задание:

К какой группе показателей относится объем и доля рынка компании?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

- Вариант 1 клиентские показатели
- Вариант 2 финансовые показатели
- Вариант 3 показатели обучения и карьерного роста
- Вариант 4 показатели внутренних бизнес-процессов

Тест 1 (7-й вопрос из 9)

Задание:

Какие типы процессов выделяет система сбалансированных показателей?

(Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

Вариант 1 инновационный

Вариант 2 сервисный

Вариант 3 операционный

Вариант 4 функциональный

Тест 1 (8-й вопрос из 9)

Задание:

Как называется продукт, который недавно выведен на рынок и приносит компании большую прибыль?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

- Вариант 1 продукт аутсайдер
- Вариант 2 продукт доенная корова
- Вариант 3 продукт-лошадь
- Вариант 4 продукт-звезда

Тест 1 (9-й вопрос из 9)

Задание:

Какую группу показателей должен использовать крупный коммерческий Банк, который хочет сократить расходы на информационную безопасность, но при этом обеспечить необходимый минимальный уровень защиты?

(Отметьте один правильный вариант ответа.)

-
- Вариант 1 учет интересов инвесторов
 - Вариант 2 клиентские показатели
 - Вариант 3 управление рисками
 - Вариант 4 показатели внутренних бизнес-процессов
-