

## 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



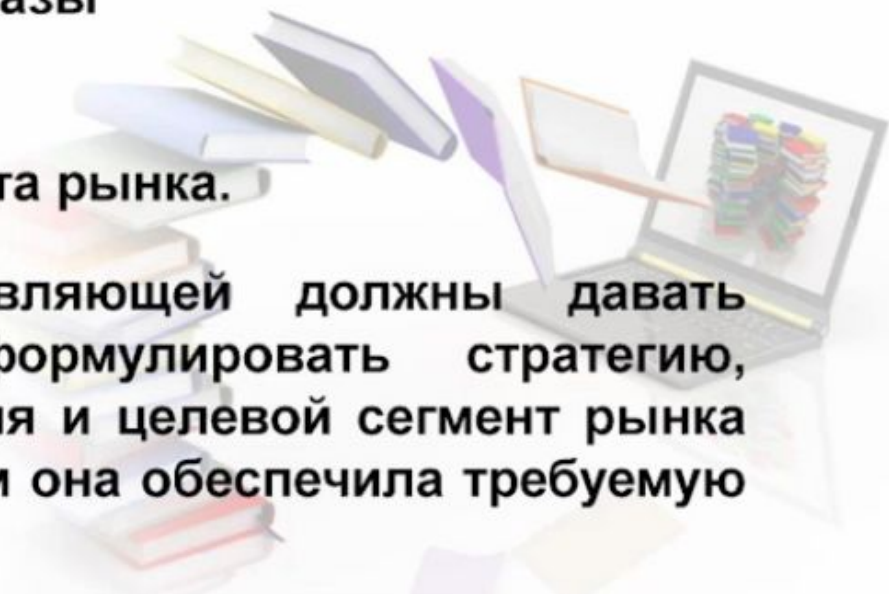
Должна включать:

**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

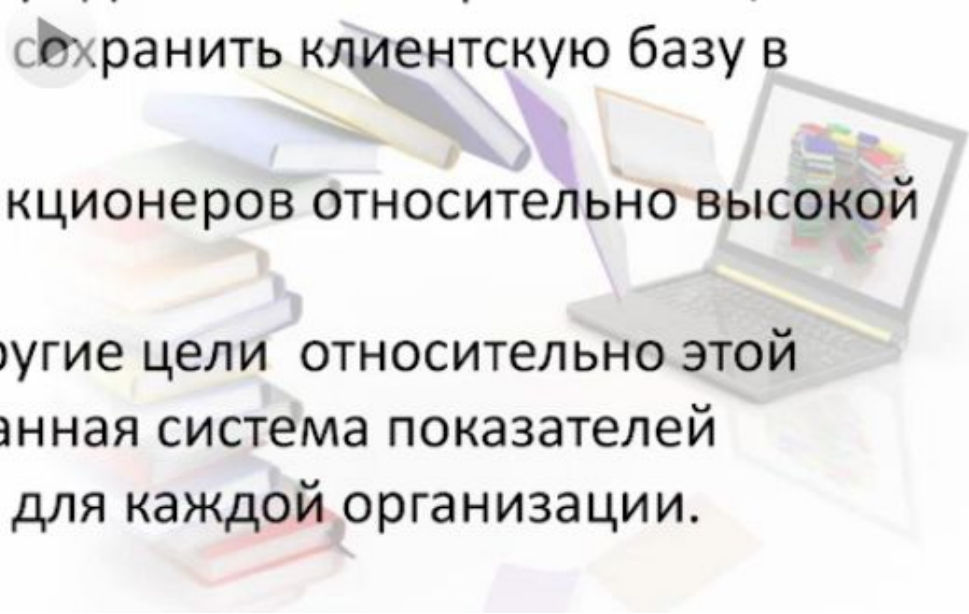


**Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те главные бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства.**

**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



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

## Взаимосвязь ССП с единой стратегией



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

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

## 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.

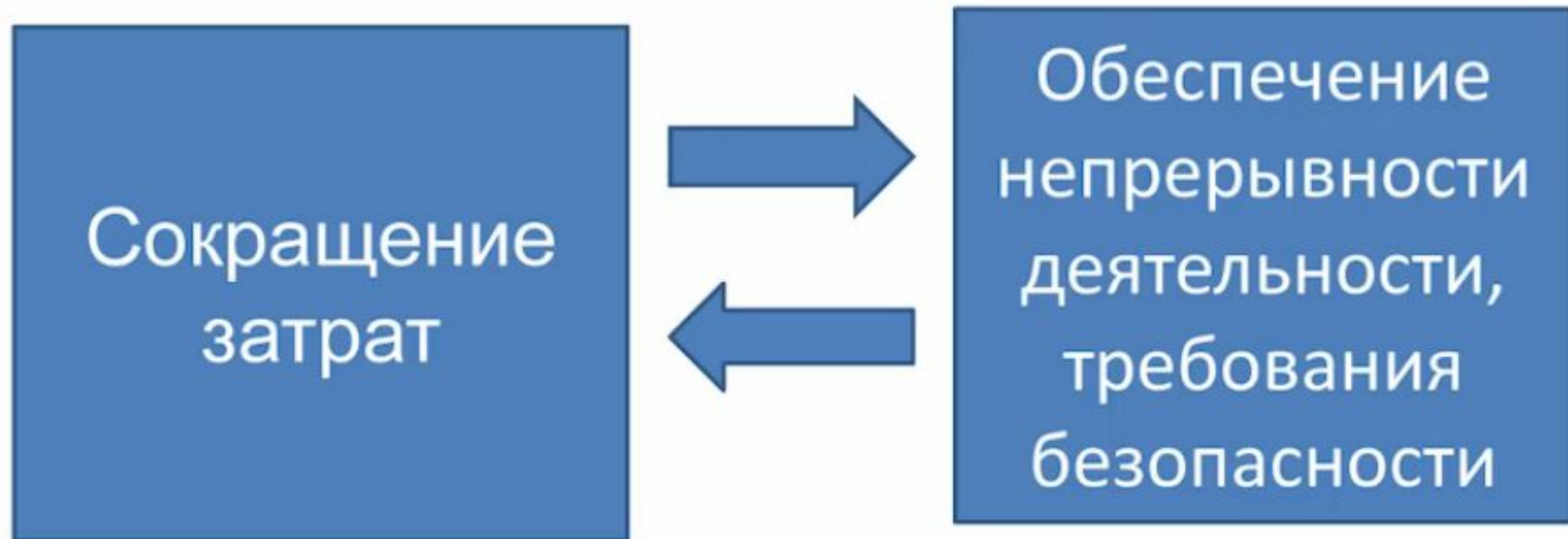
Они хотят видеть перспективы развития, прогноз перспектив.

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
-