

Управление стратегией, основанное на предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом концепции построения сбалансированной системы показателей (ССП), позволяет: донести стратегию до всех сотрудников компании

Стратегическая карта

Стратегическая карта – это графическое изображение стратегических задач предприятия во всех четырех перспективах Системы Сбалансированных Показателей.

Стратегическая карта призвана наглядно проиллюстрировать причинно следственную связь между компонентами стратегии организации.

Иными словами Стратегическая Карта показывает каким образом предприятие создает ценность, то есть что компания должна делать хорошо в каждой из четырех перспектив ССП, чтобы успешно реализовать свою стратегию.

Ценность Стратегической Карты в том что она гарантирует, что управленческая команда имеет единое понимание термина Стратегия и что согласованы и коммуницированы фундаментальные стратегические принципы: Коррекция рубцов на сайте [center-ex](http://center-ex.ru).

Стратегия балансирует противоположные силы

Стратегия базируется на дифференцированном ценностном предложении рынку

Ценность создается посредством внутренних бизнес-процессов

Стратегия состоит из параллельных дополняющих друг друга стратегических тем

Подчиненность стратегии определяет ценность использования нематериальных активов компании

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Практические аспекты построения ССП

Ирина Абрамова,
старший менеджер,
МАГ КОНСАЛТИНГ



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления



МАГ КОНСАЛТИНГ

технологии сбалансированного управления

- Сбалансированная система показателей
- Управленческое консультирование
- Организационный дизайн
- Управленческий учет, бюджетирование, МСФО и GAAP
- Основана в 1996 году
- 60 человек
- Выполнено более 200 консультационных проектов
- Клиенты: КАМАЗ, Профмедиа, Шанель, Моторола, Филипс, Ситибанк, Мери Кей, Чистая вода, Балчуг, МТВ, Юнилевер, Автолайн, Домострой, ПИК, Дисан, Люсент, Сименс и многие другие...



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

- KONSALTING.RU
- SCORECARD.RU

Концепция «организации, ориентированной на стратегию»

Стратегия как непрерывный процесс

Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров

Организация, ориентированная на стратегию

Перевод стратегии на операционный уровень

Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника

Создание стратегического соответствия организации

Проект внедрения ССП. Вопросы и проблемы

- Типичные вопросы
 - Каков план проекта?
 - Кто будет делать проект?
 - Как определить стратегические цели?
 - Как разработать стратегические показатели?
 - Как сделать ССП для всей компании?
 - Как автоматизировать ССП?
 - Как сделать так, чтобы ССП работала для всей компании?
- Типичные проблемы:
 - Остановки проекта
 - Стоимость-сроки-результаты проекта
 - Разработка неработающего инструмента
 - Невнедрение ССП в систему управления компанией

Пример плана проекта

- Определение проекта
 - Формирование команды
 - Календарное планирование
- Формализация стратегии
 - Анкетирование
 - Коллективная работа по определению стратегических целей, разработке стратегической карты и ССП
- Создание инструментов ССП
 - Создание регламентов работы с показателями
 - Формализация показателей
 - Автоматизация ССП
- Запуск ССП
 - Определение целевых значений и инициатив
 - Проведение первых совещаний с использованием ССП
- Разработка ССП для подразделений
 - Проведение пилотного проекта в 2-х подразделениях
 - Передача опыта в другие подразделения
- Встраивание ССП в системы управления
 - ССП в системе мотивации
 - ССП в бюджетировании
 - ССП в стратегического управления
 - ССП в корпоративного управления

Две части проекта по ССП

- «Быстрая» часть (3-4 месяца)
 - Формализация стратегии
 - Стратегические карты
 - Системы показателей
 - ССП для подразделений
- «Медленная» часть (около года)
 - Автоматизация ССП
 - Сбор данных для показателей
 - Устоявшаяся система мотивации на базе показателей



Пример проекта по внедрению ССП (овощная дистрибуция)

- Компания создана в 1995 году
- Дистрибьютор овощных консервов и фасованных круп
- Имеет собственное производство
- Имеет долгосрочное сотрудничество с розничными сетями «Перекресток», «Пятерочка», «Рамстор», «Ашан», «Копейка» и Metro, и с розничными сетями других городов России

Какие проблемы вызвали интерес к ССП?

- Непрерывное расширение производства привело к необходимости изменений в системе управления;
- Руководство компании решило выработать единое видение целей;
- Было принято решение о выборе ССП для реорганизации системы управления



Почему была выбрана именно ССП?

- Главные цели, которые компания видела для себя :
 - Повышение уровня продаж;
 - Расширение дистрибьюторских направлений;
 - Увеличение клиентской базы;
 - Обеспечение четкой взаимосвязи общей стратегии с ежедневными действиями каждого сотрудника
- Тематический семинар по стратегическому управлению сориентировал руководство компании в плане решения четвертой, самой труднодостижимой задачи и привел к выбору ССП как решению в области управления.

Обследование



- Проанализировано текущее состояние системы управления компании
- Изучена специфика взаимодействия структурных подразделений
- Изучены существенные финансово-хозяйственные показатели
- Оценен уровень автоматизации информационных потоков
- Определены основные задачи в области учета

Анкетирование



- Проведение анкетирования позволяет анализировать реакцию сотрудников на действия руководящего звена
- Анкетирование дает возможность получить личное мнение каждого человека о путях развития компании

АНКЕТА ОБ ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

ФИО: _____

Должность: _____

Сектор: _____

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оцените, пожалуйста, следующие показатели по шкале от 1 до 5 (1 - очень плохо, 5 - очень хорошо).

Показатель: _____

Оценки: _____

РЕЗУЛЬТАТЫ

Показатель	Оценки	Среднее	Максимум
Экономический потенциал	1 2 3 4 5		
Управление персоналом	1 2 3 4 5		
Управление финансами	1 2 3 4 5		
Управление маркетингом	1 2 3 4 5		

- Обязательная часть анкеты – SWOT-анализ

Создание стратегической карты

- Процесс построения был сложным и занял длительное время
- Были определены показатели , способствующие достижению стратегических целей
- Как следствие изменена система мотивации в компании



ФИНАНСЫ/АКЦИОНЕРЫ

Ф1. Повысить стоимость компании

Ф2. Повысить прибыльность компании

ЭФЕКТИВНОСТЬ

ДОХОДНОСТЬ

ПРОЦЕССЫ

Сократить затраты

П1. Снизить себестоимость

П2. Сократить операционные расходы

Повысить эффективность использования активов

П3. Сократить просроченную дебиторскую задолженность

П4. Максимизировать кредитные линии поставщиков

П5. Повысить оборачиваемость складских запасов

П6. Повысить качество

П7. Улучшить планирование

КЛИЕНТЫ

К1. Развить клиентскую базу

К2. Повысить стоимость клиента

К3. Достижение брендами заданных позиций

РАЗВИТИЕ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Р1. Повысить профессиональный уровень

Р2. Внедрить систему мотивации

Р3. Повысить лояльность сотрудников

Р4. Укрепить климата в команде

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Р5. Создать систему управления на базе ERP-системы

РОСТ

Р6. Создать собственное производство

Р7. Создать и вывести новые федеральные бренды

Р8. Развить новые направления и услуги

Пример показателей перспективы

Финансы

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
Финансы	Ф1	<i>Повысить стоимость компании</i>	Дисконтированный денежный поток
	Ф2	<i>Повысить прибыльность компании</i>	Чистая прибыль
			Прибыль от реализации (по брендам)

Пример показателей перспективы

Клиенты

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
Клиенты	<i>Доходность</i>		
	К1	Развить клиентскую базу	Доля ключевых клиентов в общем объеме реализации
			Потребление (продажи) на душу населения (на семью) в значимых городах
	К2	Повысить стоимость клиента	Рентабельность клиента
			Выполнение плана продаж
			Динамика отгрузок (тренд)
	К3	Достижение брендами заданных позиций	Бренд №1
			объем реализации
			рентабельность
			доля рынка
			список выбора

Изменение системы мотивации

- Большая часть сотрудников имеет постоянную и переменную части заработной платы, введена система бонусов
- Таким образом внимание акцентируется на конкретных шагах, ведущих к достижению стратегических целей

Пример. Бонус за выполнение плана продаж по отгрузкам

- План выполнен на 75%- начало начисления бонуса (0%)
- План выполнен на 100%- выплата 100% бонуса.
- Перевыполнение плана свыше 100%- вводится повышающий коэффициент 1,2.



Общий бонус за выполнение плана продаж получается путем сложения бонусов по маркам.

- Перевыполнение плана свыше 120%:

При перевыполнении сотрудником плана продаж более чем на 120% бонус начисляется по этой схеме только при условии выполнения плана всем департаментом. В противном случае, выплачивается бонус только за 120%.



Система мотивации. Трудности

В Департаменте снабжения (KPI «качество поставок, 10% от суммы дохода»)

- Определен допустимый % потерь при поставках: 0,6%.
- Для получения данного бонуса необходимо, чтобы % потерь за месяц был в рамках допустимого. В противном случае данные 10% не выплачиваются.
- В случае, если менеджер решает вопрос о компенсации потерь компании за счет поставщика или перевозчика и снижает тем самым показатель до допустимого уровня, бонус возвращается.
- Проблема: при больших объемах проблемная поставка скрадывается на фоне других.
- Возможное решение – дополнительно определить допустимый % по каждой поставке.

Организационные изменения

- Определены дублирующие функции сотрудников и подразделений
- Добавлены важные недостающие функции
- Составлено описание новой структуры
- Подготовлена регламентирующая документация
- Созданы новые подразделения:
 - Маркетинговый отдел
 - Аналитическая группа
- Создана служба персонала во главе с HR-менеджером



Организационные изменения

- Введена позиция топ-менеджеров второго уровня (руководителей подразделений)
- Введена новая должность – Бренд-менеджер
- Создана регламентирующая документация, отражающая функции сотрудников
 - «Положение об организационной структуре»
 - «Положение по подразделениям»
 - «Должностные инструкции руководителей подразделений и направлений»



Проект завершен. Что дальше?



- Компания осуществляет ежедневную деятельность в рамках новой системы управления
- Достигнуты основные цели проекта:
 - Сотрудники лучше осведомлены о долгосрочных планах руководства;
 - Существенно упрощены взаимоотношения внутри компании;
 - Повысилась прибыльность.

Пример проекта внедрения ССП в агентстве недвижимости



- 400 человек, 10 департаментов

- Проект:

- Разработка миссии, видения и ценностей компании

- Формализация стратегии компании

- Разработка системы показателей для компании и его подразделений

- Карты некоторых подразделений детализированы вплоть до отдела и сотрудников

- Сроки – 3 месяца («быстрая часть») + 8 месяцев

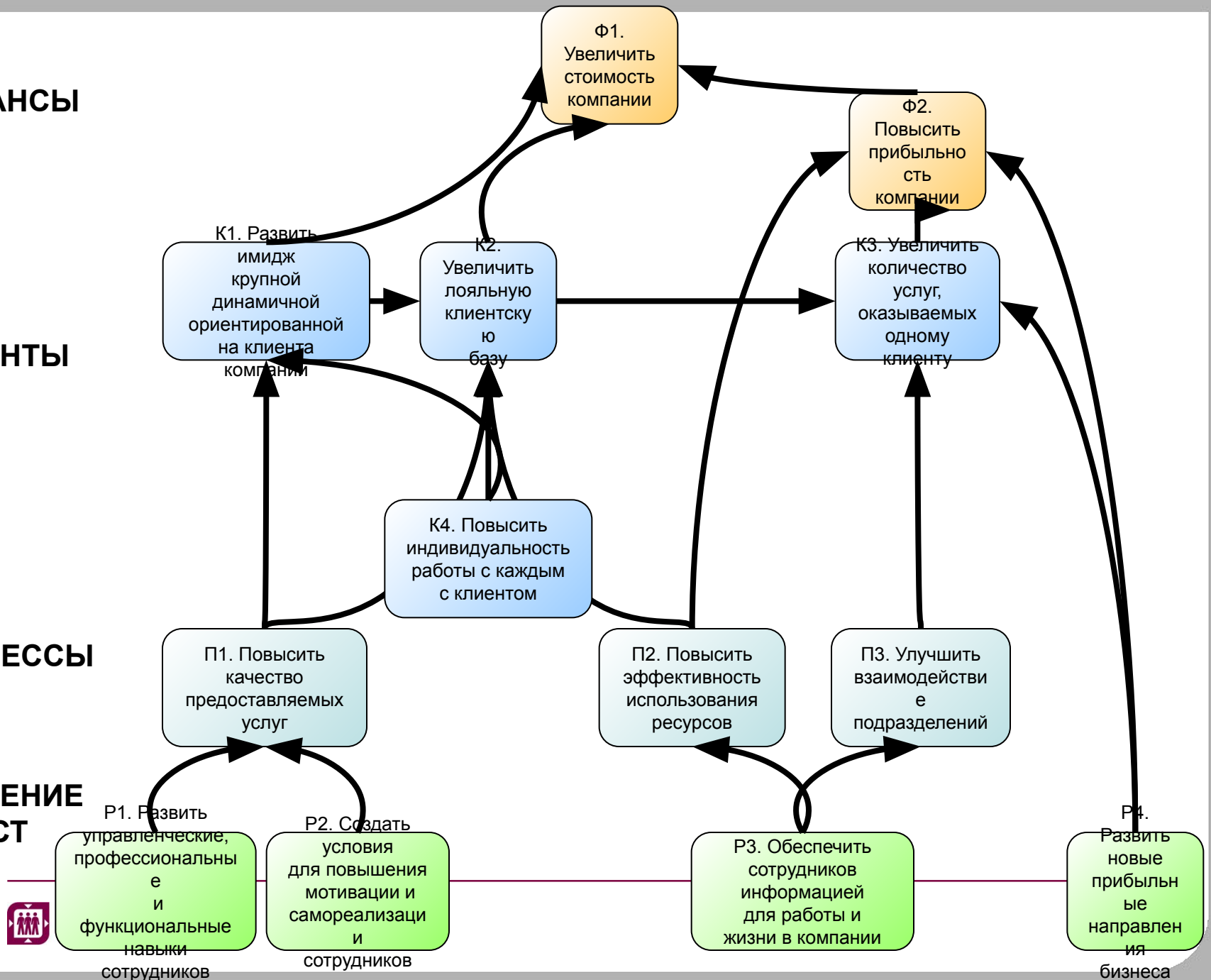


ФИНАНСЫ

КЛИЕНТЫ

ПРОЦЕССЫ

ОБУЧЕНИЕ И РОСТ



Сбалансированная система показателей

Финанс

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить стоимость	Дисконтированная стоимость	> 10 млн.	Система бюджетирования
Увеличить прибыльность	Чистая прибыль	> 10%	Система мотивации

Клиент

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту	Количество договоров на клиента	> 2	Система типовых пакетов услуг Информирование клиентов о дополнительных услугах

Процессы

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Повысить эффективность использования ресурсов	Прибыль на сотрудника, кв.м. офисной площади	□1000р уб. □500 руб.	Ревизия ресурсов Изменение схемы работы (общий офис)

Стратегия компании

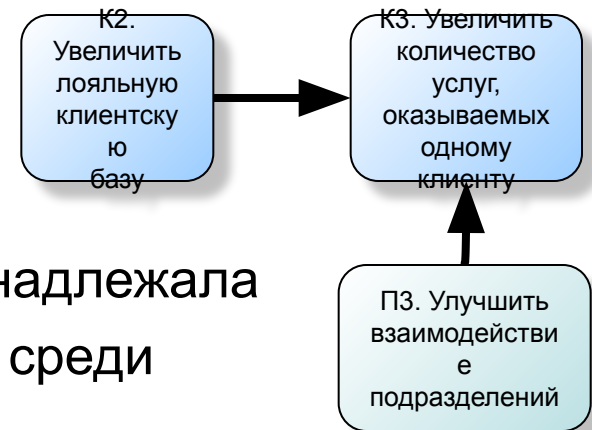
Развитие

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Развить профессиональные навыки	Оценка при аттестации	> 4 баллов	Программа обучения

С помощью ССП можно решать стратегические проблемы!

- Проблемы:

- Фактически, база клиентов не принадлежала компании, а была рассредоточена среди подразделений
- Подразделения не пользовались базами клиентов других подразделений



Результаты решения проблем

- Были введены показатели, стимулирующие к обмену клиентами между подразделениями
- Была создана общая база клиентов на базе общей CRM-системы
- Руководителями департаментов был разработан ряд услуг для клиентов других департаментов
- Стал осуществляться обмен клиентами между подразделениями
- Компания планирует провести изменения в своей структуре для реализации принципа «одна точка входа»



Прямые и побочные эффекты применения ССП

- Консолидация компании в соответствии со стратегией
- Понимание стратегии на всех уровнях управления
- Определение показателей, удобных для стратегического управления
- Основа для других проектов по созданию и реорганизации системы управления, таких как внедрение управленческого учета, оптимизация оргструктуры, ERP-системы, системы бюджетирования и других.
- Снижения влияния проектов и направления бизнеса, не важных для выполнения основной стратегия

Пример проекта по внедрению ССП (системный интегратор)

- Компания создана в 1992 году
- Оказывает универсальные услуги в области системной интеграции
- Реализует крупные телекоммуникационные и сетевые проекты для промышленных предприятий, банков, представительств иностранных компаний, государственных учреждений
- Партнеры: 3Com, AMP, APC, Aquarius, Cisco Systems, Dell, Ericsson, Hewlett-Packard, IBM, ITT Cannon, Lampertz, Rittal, Siemens, Sun Microsystems, Toshiba, Xerox
- Заказчики: Combellga, Ericsson, Альфа-Банк, АН «Домострой», Аэрофлот, Верховный Суд РФ, Гостиница «Marriott», Компания «ТНК-ВР», Комстар, МГТС, Министерство финансов РФ, Мобильные ТелеСистемы,

Предпосылки внедрения ССП

- Рост деятельности компании
- Желание понимать, что происходит в компании не только в конце периода по факту
- Необходимость в отчетах видеть не только финансовые результаты
- Отслеживать выполнение стратегии по всем показателям



Старт проекта



1. **Ознакомительный семинар по теории и практике ССП**
2. **Определены цели акционеров и руководства компании в проекте:**
 2. Создание такой системы взаимодействия и отчетности, которая не требует участия акционеров в оперативном управлении, но делает бизнес компании прозрачным и подконтрольным для них
 3. Преобразование «Стратегического видения» компании в план конкретных действий ее менеджеров
 4. Построение системы показателей, позволяющей объективно оценивать как результат деятельности компании, так и ее перспективы

Анкетирование

В ходе проведенного проектной командой анкетирования топ менеджеров и менеджеров среднего звена компании были сформулированы:

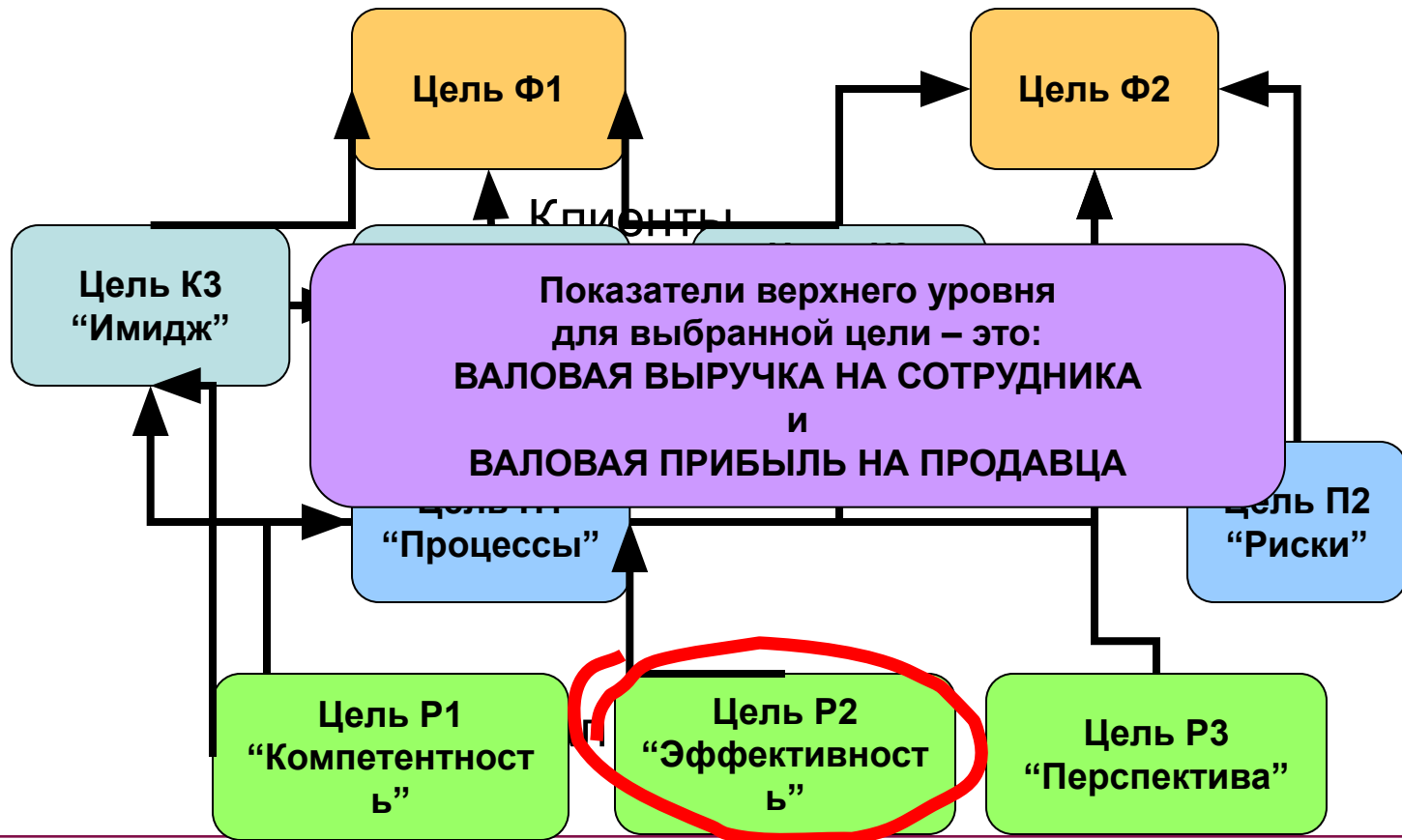
- Стратегия компании
- Представления о том, как компания конкурирует на рынке
- Ключевые показатели для оценки успеха и неудач

Определены приоритетные задачи:

- Развитие маркетинга
- Развитие перспективных направлений технологического развития продуктов, услуг
- Повышение качества всех процессов
- Борьба за благоприятные цены

Стратегические цели и причинно-следственные связи

Ожидания владельцев – Цели менеджеров

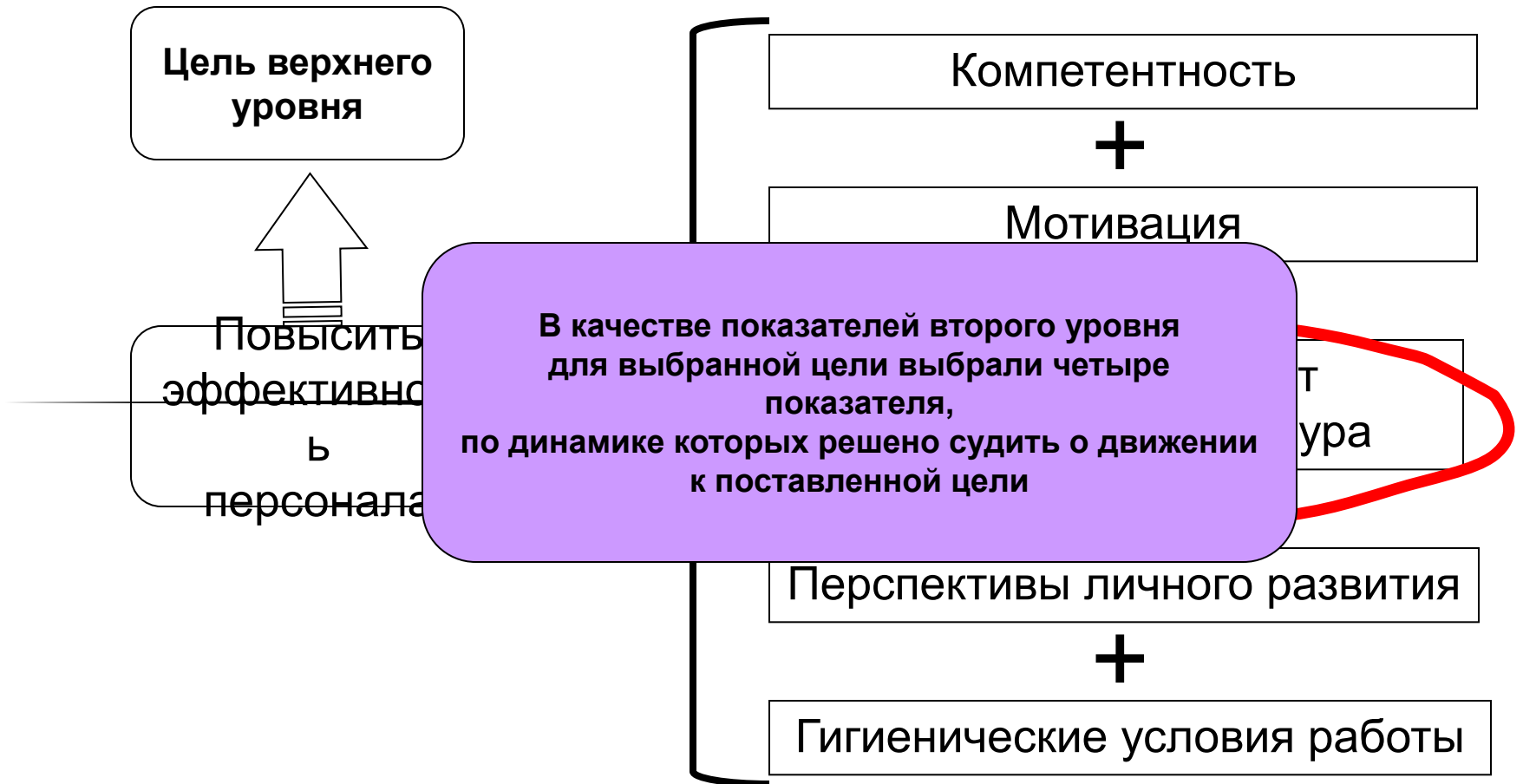


Согласование и утверждение перечня показателей

- Весь бизнес и стратегия компании были структурированы в 13 групп показателей
- Проведен анализ показателей групп
- Разработаны процедуры сбора информации
- Назначены менеджеры, ответственные за исполнение этих процедур

В течение 2 месяцев акционеры, топ-менеджеры компании, руководители отделов и направлений смогли убедиться, что представленный список показателей действительно отражает сбалансированный подход к управлению компанией и ничего важного не упущено

Факторы, влияющие на эффективность персонала



В результате анализа показателей

- От некоторых показателей пришлось отказаться
- Изменены способы получения отдельных показателей
- Сделаны допущения при определении некоторых нефинансовых показателей
- Момент запуска ССП принято считать точкой отсчета «новейшей истории» компании и началом сбора статистических данных



Определение целевых значений показателей

Трудности:

- Сложность в измерении нематериальных показателей
- Проблема отсутствия необходимой информации

Решения:

- Применение бенчмаркинга для получения информации о рынке
- Построение экономических моделей
- Интуитивное определение показателей



Перспектива Персонал. План корпоративных мероприятий

При со
конкр
должны
де
полож

Промежуточные показатели движения к
намеченной цели – процент выполнения плана
корпоративных мероприятий

еречня
овых,
я между
IM
ние и

К ИСПОЛН



Новый виток проекта по внедрению ССП

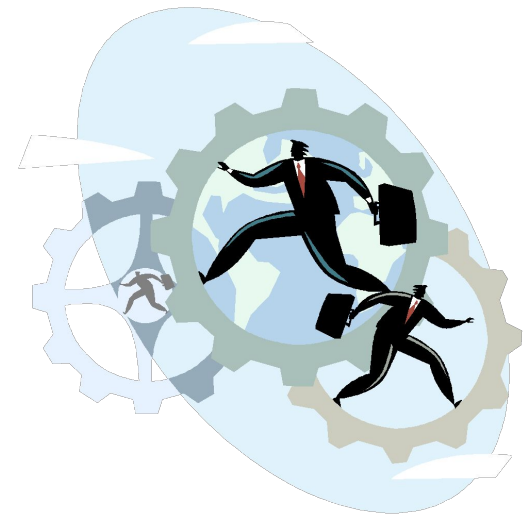
- Разработка ССП для подразделений
- Разработка персональных ССП ключевых сотрудников
- Разработка программ развития новых направлений, подбора и развития персонала
- Сбор доступной исторической информации



Организационные изменения

В процессе построения ССП

- Некоторые отделы были упразднены, некоторые полностью преобразованы
- Изменена система продвижения товара: продавцы работают не каждый по своему направлению, а предоставляет клиенту готовое решение



Определение корпоративной культуры через корпоративные ценности

- ✓ Определили корпоративную культуру на понятийном уровне.
- ✓ Для правильного и однозначного понимания всеми сотрудниками компании понятия “Корпоративная культура компании” расшифровали ее как:
 - ❖ Это “Прозрачность в ...”;
 - ❖ “Доступность для ...”;
 - ❖ “Учет ...”;
 - ❖ “Сопричастность к ...”.



Несоответствия текущего состояния дел искомой корпоративной культуре

Выборочный опрос сотрудников и менеджеров компании и анализ нареканий, выявил три наиболее значимых блока проблем:

1 – Не налажены элементарные ...

на этом этапе выявлены преанализированы наиболее существенные недоработки в развитии корпоративной культуры, мешающие эффективной работе сотрудников и, соответственно,

2 – Руководство недооценивает фактор ...

3 – Вопреки декларируемому отсутствует ...

Достижения проекта

- Вовлеченность персонала в обсуждение реализации стратегических планов
- В компании создан конструктивный «климат перемен»
- Создана система постоянного информирования персонала о стратегических задачах
- Правильность принимаемых управленческих решений прослеживается по положительным изменениям показателей

«Проект по внедрению ССП «убивал сразу несколько зайцев», позволяя учесть интересы как владельцев («Управление без вмешательства»), так и менеджеров»

Вопросы?

