



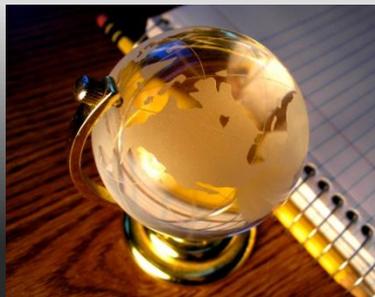
*Исполнение стратегии –
Новый источник
конкурентного
преимущества*

**Система
сбалансированных
показателей
BSC**

О чем презентация?

Данная презентация Вам кратко и схематично расскажет:

- По каким основным принципам работает система управления на основе BSC.
- Как построить стратегическую карту, перевести стратегию на операционный уровень
- С помощью каких инструментов управления система будет четко работать и сделает прозрачным бизнес, позволит быстро и своевременно реагировать на внешние и внутренние изменения
- Как можно измерять стратегию и ее результаты не только в финансовых показателях, но и в качественных



Исполнение стратегии – Новый источник конкурентного преимущества

Новая возможность

Большинство организаций не могут реализовать стратегию.

У вашей организации есть возможность создать устойчивое конкурентное преимущество и достичь выдающихся результатов!

КАК?
создав новую управленческую компетенцию!

“Менее 10% хорошо сформулированных стратегий успешно реализуются”

- Fortune

“Лишь 15% из 794 федеральных программ, рассмотренных в отчете за 2005 год, были признаны эффективными.”

- Barron's

В период с 1988 по 1998 год, только одна из восьми компаний сумела продемонстрировать 5.5% годовой рост доходов, покрывая стоимость привлеченного капитала

Организации, в которых существует формальный процесс исполнения стратегии значительно успешнее, чем организации без такого процесса.

Существует ли у вас формальный процесс исполнения стратегии?

Да	Нет
(54%)	(46%)

Опишите ваши результаты.

▪ ...Выдающиеся результаты	12%	7%	Успех
▪ ...результаты, превосходящие конкурентов	58%	20%	
Под итог	70%	27%	
▪ ...средние по отрасли результаты.	18%	30%	Неудача
▪ ...результаты ниже средних по отрасли	9%	27%	
▪ ...откровенно низкие результаты	3%	16%	
Под итог	30%	73%	

Источник: BSCol Research (Опрос 143 профессиональных менеджеров, проведенный BSCol On-Line Community, Март 2006)

Принципы, которым следуют успешные пользователи BSC

II. Перевод стратегии на операционный уровень

- 2.1 Стратегическая карта разработана
- 2.2 Сбалансированные карты созданы
- 2.3 Целевые значения определены
- 2.4 Инициативы рационализированы
- 2.5 Ответственность установлена

I. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров

- 1.1 Поддержка высшего менеджмента
- 1.2 Причины изменений понятны
- 1.3 Команда менеджеров сплочена и едина
- 1.4 Видение и стратегия уточнены и понятны
- 1.5 Менеджер программы назначен

III. Создание стратегического соответствия организации

- 3.1 Роль корп. центра (КЦ) определена
- 3.2 Связь стратегии с основными отделами
- 3.3 Связь стратегии с сервисными отделами
- 3.4 Связь стратегии с клиентами и партнерами
- 3.5 Совет директоров активно вовлечен



IV. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника

- 4.1 Персонал знает о стратегии
- 4.2 Личные цели соответствуют стратегии
- 4.3 Компенсации соответствуют стратегии
- 4.4 Стратегия определяет компетенции

V. Стратегия как непрерывный процесс

A. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

- 5.1 Бюджеты связаны со стратегией
- 5.2 Стратегия в основе HR / IT
- 5.3 Автоматизация отчетности ССП

B. УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

- 5.4 Стратегия в основе управления процессами
- 5.5 Стратегия в основе управления знаниями

C. ОБУЧЕНИЕ & КОНТРОЛЬ

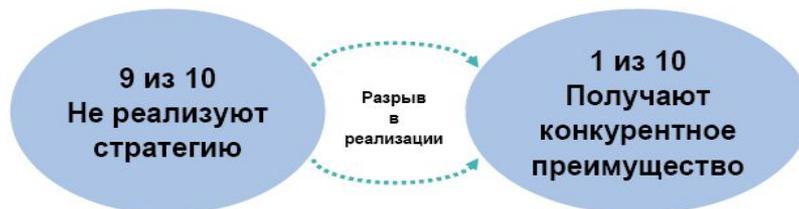
- 5.6 Встречи по уточнению стратегии
- 5.7 Офис Стратегического Менеджмента

2006

Исполнение стратегии – Новый источник конкурентного преимущества

Почему это важно?

Получение компетенций в исполнении стратегии создает конкурентное преимущество.



Как ликвидировать разрыв в реализации?

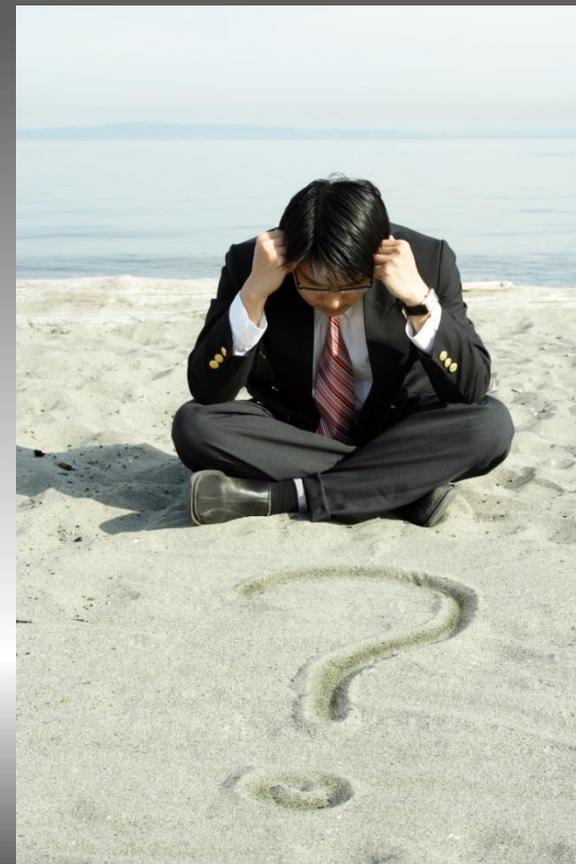
В чем формула успеха в бизнесе?

Качественная стратегия x
качественное исполнение =

Выдающиеся
результаты

Исполнение имеет «эффект мультипликатора» ...

- + Вы можете превзойти ожидания прекрасно исполняя среднюю стратегию
- Вы можете не соответствовать ожиданиям, посредственно исполняя прекрасную стратегию



Независимо от того, что есть ваша стратегия, способность ее исполнять – наиболее важный фактор, для создания долгосрочного устойчивого создания ценности и достижения бизнес результатов

История появления концепции Balanced Scorecard

- 1990 – появление концепции Balanced Scorecard (BSC)
- Изначально возникла как система измерения эффективности деятельности
- В настоящее время рассматривается преимущественно как система стратегического управления, позволяющая эффективно реализовывать стратегию компании (бизнес-единицы)



■ Дэвид Нортон, директор Norlan Norton Institute



■ Роберт Каплан - профессор Harvard Business School

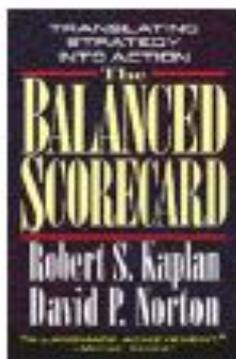
1996

2000

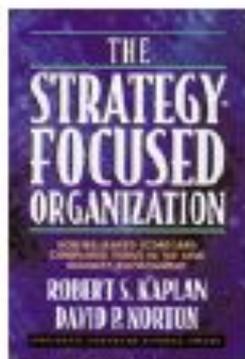
2004

2005

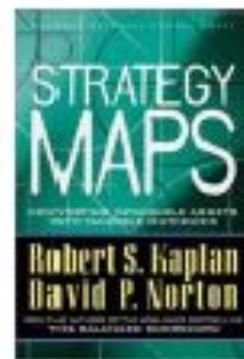
2006



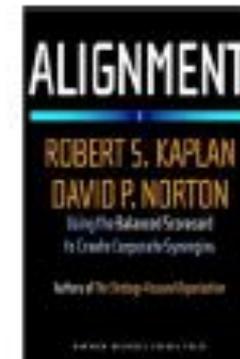
Система сбалансированных показателей



Стратегически сфокусированная организация



Стратегические карты



Перспективы BSC

Внешние перспективы

Финансовые
показатели

Ожидания акционеров: "Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?"

Финансы

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Ожидания клиентов: "Как мы должны выглядеть перед нашими Клиентами, чтобы реализовать Видение?"

Клиенты

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы



"Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать Видение?"

Обучения и развития

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Нефинансовые
показатели

Требования процессов: "Какие процессы стратегически важны?"

Внутренние бизнес-процессы

- Стратегические цели
- Показатели
- Целевые значения
- Инициативы

Внутренние перспективы

Операционная система управления на основе BSC

«Двигатель операционной системы управления»



Операционная система управления на основе BSC

Система стратегического управления



Финансовая перспектива

Финансовая перспектива



Цели финансовой перспективы отвечают на вопрос: «Как выбранная стратегия повлияет на финансовые результаты компании?»

Финансовые цели могут касаться прибыльности, измеряемой:

- операционным доходом
- рентабельностью используемого капитала
- прибавочной стоимостью

В качестве альтернатив могут выступать коммерческий рост, генерирование потока денежных средств, оборот и т.д.



Инструменты управления Финансовой перспективой

Основные инструменты для каждого уровня управления в Компании (бизнес единицы и обеспечивающие)



Финансы

Сравнение с рынком по ключевым KPI

ROA, Объемы, Доля рынка, Прибыль

Финмодель

Финансовые прогнозы (5 лет, год, квартал, месяц)

Бюджеты - SLA

Инвестиционные, Операционные

Гипотезы – Дэш-борды (критерии качества)

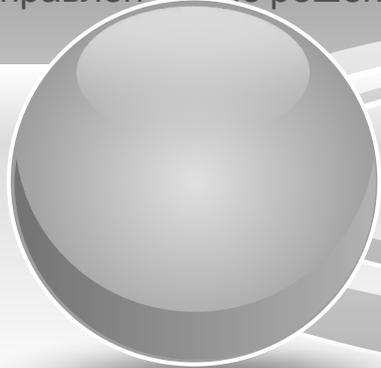
Еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные, годовые, долгосрочные

Регулярность

Финансы

**Ежемесячно,
еженедельно**

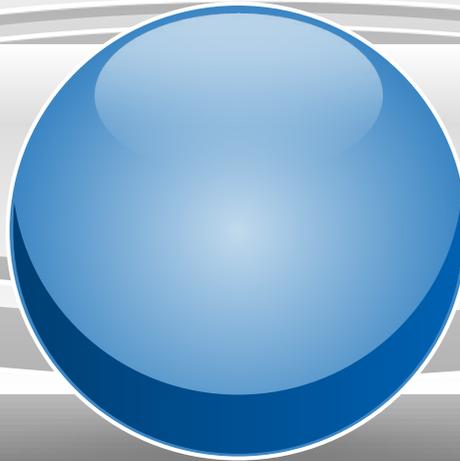
подводится мониторинг по основным гипотезам, по итогам принимаются управленческие решения



Воздействуй

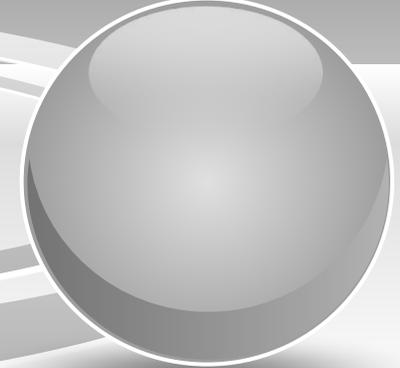
Раз в квартал

проводится анализ внешней среды и сравнение по ключевым KPI



Анализируй

Раз в квартал по итогам анализа выявляются разрывы и актуализируются основные гипотезы, следствием чего проводится актуализация финмодели



Планируй

Клиентская перспектива

Финансовая перспектива

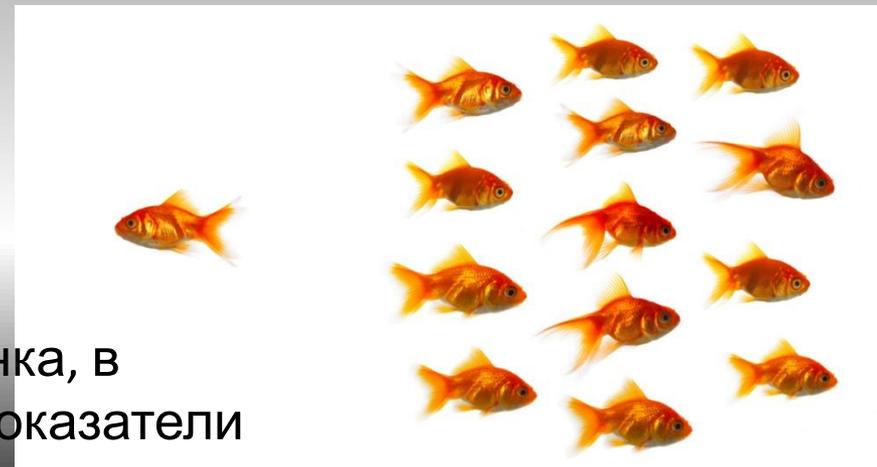


Клиентская перспектива



Цели клиентской перспективы отвечают на вопрос:

«Что мы предлагаем клиенту, что сможет дифференцировать нас на рынке?»



В клиентской перспективе менеджеры идентифицируют клиента и сегменты рынка, в которых конкурирует бизнес-единица, и показатели деятельности бизнес - единицы в этих целевых сегментах

Инструменты управления Клиентской перспективой

Основные инструменты для каждого уровня управления в Компании (бизнес единицы и обеспечивающие)



Клиенты

SWOT

Долгосрочный анализ бизнеса, портфелей бизнесов по Группе, Банкам

CVP (customer value proposition)

Среднесрочный анализ в разрезе Бизнеса в каждом регионе присутствия

Experience Co-Creation, Фокус-группы

Долгосрочный анализ по инновациям в продуктах

NPS – уровень лояльности клиентов

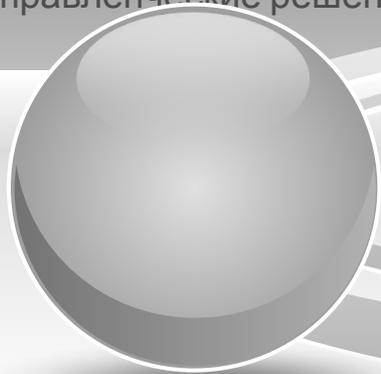
Среднесрочный анализ в разрезе Бизнеса в каждом регионе присутствия – поиск корреляционной зависимости

Регулярность

Клиенты

**Ежемесячно,
еженедельно**

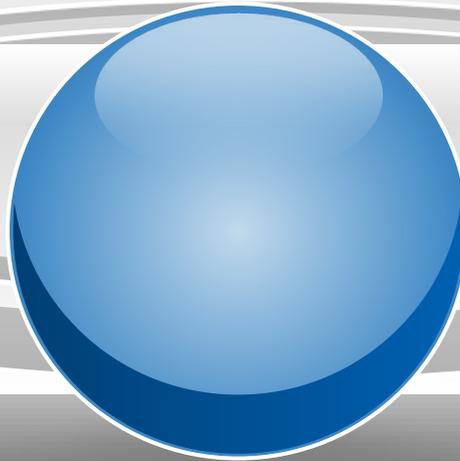
проводится мониторинг по жалобам, предложениям клиентов и принимаются управленческие решения



Воздействуй

Раз в квартал

проводится анализ внешней среды – CVP, внутренней составляющей – NPS клиентов.



Анализируй

Раз в год – SWOT-анализ

Раз в полгода (или по необходимости) – фокус-группы, по итогам проводится актуализация стратегии, клиентского предложения



Планируй

Процессная перспектива

Финансовая перспектива



Клиентская перспектива



Процессная перспектива



Цели процессной перспективы отвечают на вопрос:

«Какие процессы стратегически важны для реализации целей клиентской перспективы?»



В процессной перспективе идентифицируются **ключевые внутренние процессы, в которых организация должна провести изменения, чтобы добиться целей Клиентской перспективы.**

Традиционные подходы фокусируются на совершенствовании существующих процессов.

BSC позволяет выявлять полностью новые процессы, критические для Компании

Инструменты управления Процессной перспективой

Основные инструменты для каждого уровня управления в Компании (бизнес единицы и обеспечивающие)



Процессы

Проекты

Анализ, планирование и мониторинг, распределение ресурсов и сроков, бюджеты. Операционный и стратегический уровень

Деш-борд

Набор драйверов для всех уровней процессов (стратегических, операционных, долгосрочных, среднесрочных)

SLA

Среднесрочный анализ критериев качества процессов, выявление необходимого уровня качества и оценка масштабов и объемов процессов

NPS – уровень лояльности пользователей к процессам

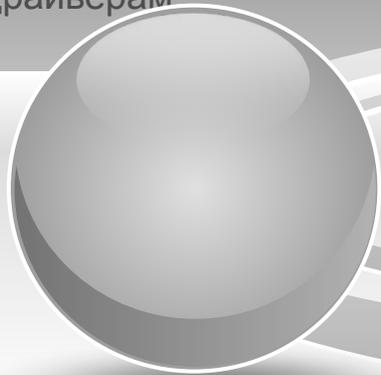
Среднесрочный

Регулярность

Процессы

**Ежемесячно,
еженедельно**

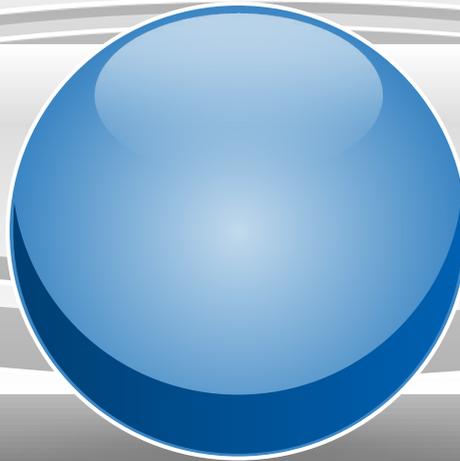
проводится мониторинг по проектам, по критериям качества процессов, по драйверам



Воздействуй

Раз в квартал

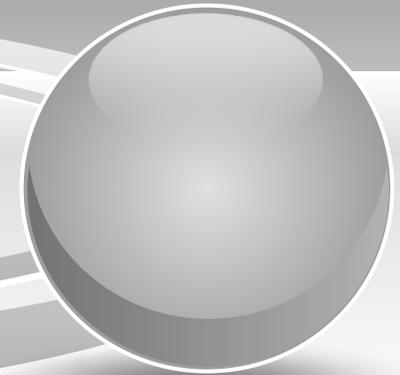
проводится анализ дашбордов.



Анализируй

Раз в квартал по итогу

анализа по процессам и проектам вносятся корректировки в стратегическую карту



Планируй

Перспектива развития

Финансовая
перспектива



Клиентская
перспектива

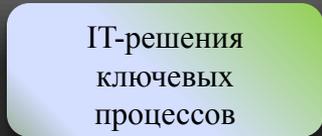


Процессная
перспектива



Перспектива
обучения и
развития

Стратегические профессии



Цели ресурсной перспективы отвечают на вопрос: «Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать Стратегию?»



Перспектива развития

описывает нематериальные активы, основывается на трех основных источниках:

- человеческий капитал
- организационный капитал
- информационный капитал

Перспектива развития

- **Стратегическая профессия** - это позиции, на которых работники, обладающие соответствующими компетенциями, демонстрируют наибольшую отдачу от стратегии.
- **Стратегические группы** видов профессиональной деятельности (strategic job) приводят человеческий капитал в соответствие со стратегическими направлениями.
- **Профиль компетенций** описывает знания, умения и компетенции, необходимые для успешной работы на этой должности.
- **Человеческий капитал** - это Стратегические компетенции: наличие умений, таланта, знаний сотрудников, ноу-хау, необходимых для поддержания стратегии.
- **Организационный капитал** – способность Компании мобилизовать и поддерживать процесс изменений, необходимых для поддержания стратегии. Это нематериальный актив, который включает: культуру, лидерство, соответствие персонала стратегии, работу в команде.

Инструменты управления Ресурсной перспективой

Основные инструменты для каждого уровня управления в Компании (бизнес единицы и обеспечивающие)



Проекты, программы обучения, развития

Анализ, планирование и мониторинг, распределение ресурсов и сроков, бюджеты

Деш-борды, планы развития

Набор драйверов для всех уровней процессов (стратегических, операционных, долгосрочных, среднесрочных)

Система мотивации

Долгосрочная, краткосрочная, операционная.
Материальная, нематериальная

NPS – уровень лояльности сотрудников

Среднесрочный

Регулярность

Ресурсы

**Ежемесячно,
еженедельно**

проводится мониторинг по проектам

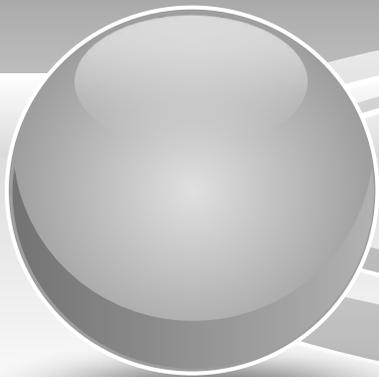
Раз в квартал

проводится анализ дашбордов, драйверов, NPS

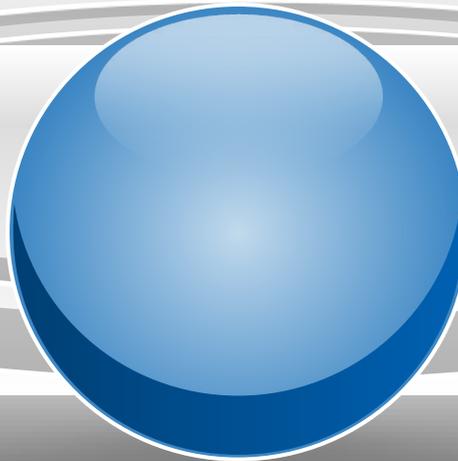
Раз в полгода

актуализация программ развития

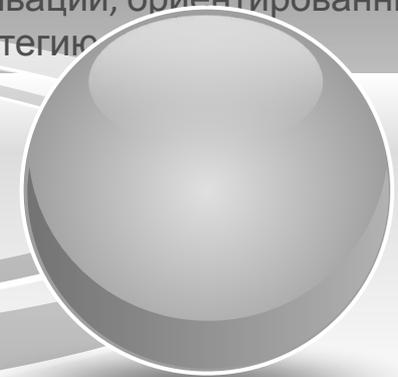
Раз в год актуализация стратпрофессий, ресурсов, мотивации, ориентированных на стратегию



Воздействуй



Анализируй



Планируй

Что дает Balanced Scorecard

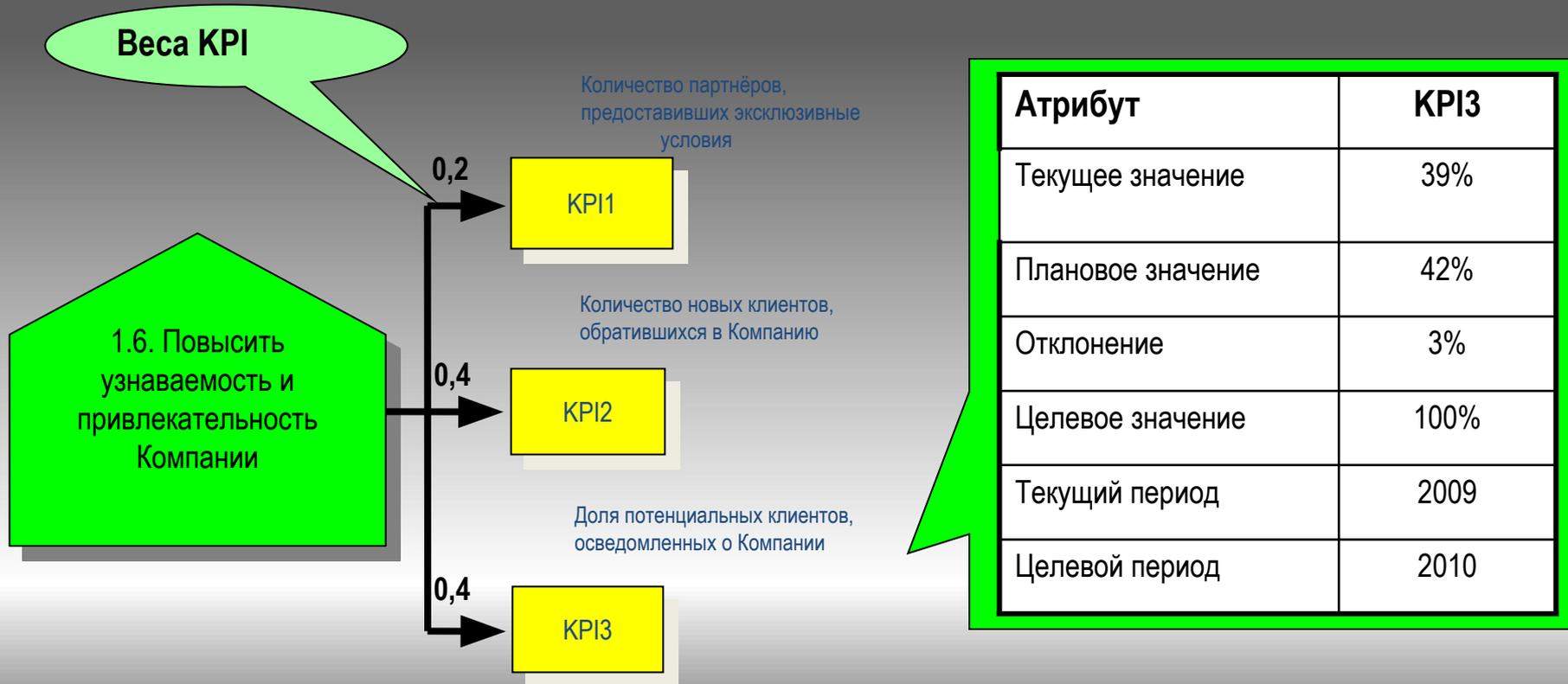
- Позволяет четко обозначить стратегию и достигнуть консенсуса в ее видении
- BSC – это инструмент стратегического и оперативного управления
- BSC позволяет «связать» стратегические цели Компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления
- BSC – это полноценная система KPI (сфокусированная не только на финансовых показателях), которые содержат все важные параметры бизнеса и отражают различные аспекты деятельности Компании
- BSC через KPI позволяет измерить степень достижения каждой отдельной цели и выстроить последовательность действий для ее достижения
- BSC ориентирована на действия, учитывая опережающие и запаздывающие факторы и причинно-следственные связи
- BSC позволяет выстроить систему мотивирования персонала на основе KPI и тем самым направить действия подразделений и каждого отдельного сотрудника на достижение стратегических целей Компании
- Обеспечивает обратную связь, необходимую для корректировки и улучшения стратегии

Связь целей. Стратегическая карта

- ▣ **Стратегическая карта** отражает стратегические установки организации через причинно-следственные взаимосвязи между целями, т.е. **каким образом достижение одной цели влияет на достижение другой/других целей.**
- ▣ **Гипотеза** - предположение об отношении причин и следствий. Гипотеза включает в себя предвидение следствия, и средства для проверки правильности такого предвидения. Стратегия основывается на гипотезе - «Если мы сделаем А, то произойдет Б». Стратегическая карта объясняет гипотезы, лежащие в основе стратегии организации.
- ▣ **CVP – клиентское предложение.** Как только компания определила, кто ее целевой покупатель, она может сформулировать цели и показатели предполагаемого предложения потребительской ценности. Это предложение определяет стратегию предприятия в рамках клиентской составляющей, описывая уникальный ассортимент, цену, обслуживание, взаимоотношение и имидж, которые предназначаются целевой группе клиентов. CVP должно нести понятную информацию о том, что компания собирается сделать лучше или *по-иному* в сравнении с конкурентами.



Пример измерения: Веса и значения КРІ



Вес КРІ – это значимость вклада данного показателя при оценке степени достижения цели. Значение веса - от 0 до 1, а сумма весов всех КРІ, определенных для цели, должна равняться 1

Пример: Цели - перспективы

Финансовая перспектива

- Увеличение выручки
- Постановка планирования работы в филиалах
- Сокращение издержек
- Ценообразование с учетом рисков

Клиентская перспектива

- Понимание потребностей клиентов
- Четкие ценности Компании в работе с клиентами
- Осознание клиентом его важности для Компании
- Широкая линейка услуг

Процессная перспектива

- Филиальная сеть масштаба страны
- Иметь стандартные продукты / услуги
- Использовать широкие возможности дистрибьюции
- Иметь согласованный клиентский и отраслевой маркетинг
- Совершенные процессы ведения счетов
- Наладить кросс-продажи
- Стандартизация и регламентация (продуктов, базовых принципов, процедур)
- Организация взаимодействия с филиалами

Перспектива обучения и развития

- Упорядочить внутренний обмен информацией
- Формализовать и усовершенствовать процесс разработки новых продуктов / услуг
- Создать систему мотивации
- Повышение квалификации персонала
- Наладить сбор информации о рисках

Пример: Ключевые Показатели Результативности (КРІ)

КРІ позволяют руководству отслеживать реализацию стратегического плана и корректировать план в соответствии со внешними и внутренними условиями
КРІ обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника

Финансовая перспектива

- Соотношение операционных расходов и операционных доходов
- Изменение выручки,% / рост расходов,%
- Чистая прибыль

Клиентская перспектива

- % клиентов, воспользовавшихся более, чем 1 услугой
- Выручка на одного ключевого клиента
- Время выполнения сделки
- Индекс удовлетворенности клиентов
- Количество жалоб
- Уровень лояльности клиентов (NPS)

Процессная перспектива

- % привлеченных клиентов
- Количество встреч на одного клиента
- % выигранных тендеров
- Количество выигранных тендеров
- Выполнение маркетингового плана,%
- Средние издержки на транзакцию
- Выполнение стратегических программ,%
- % персонала с заданными целями

Перспектива обучения и развития

- % уволенных по несоответствию
- % уволившихся по собственному желанию
- Текучесть персонала
- Расходы на обучение 1 сотрудника
- % клиентов, по которым имеется информация в БД клиентов
- % ключевых клиентов, по которым имеется информация в БД клиентов
- Уровень лояльности сотрудников (NPS)

Каналы коммуникаций, донесения стратегии внутри Компании, вовлечение сотрудников

Ежегодная стратегическая сессия

Процесс разработки, согласования и презентации стратегии (стратегических карт Бизнес единиц, стратегических Тем) на плановый период – год, 5 лет.



Стратегическая неделя

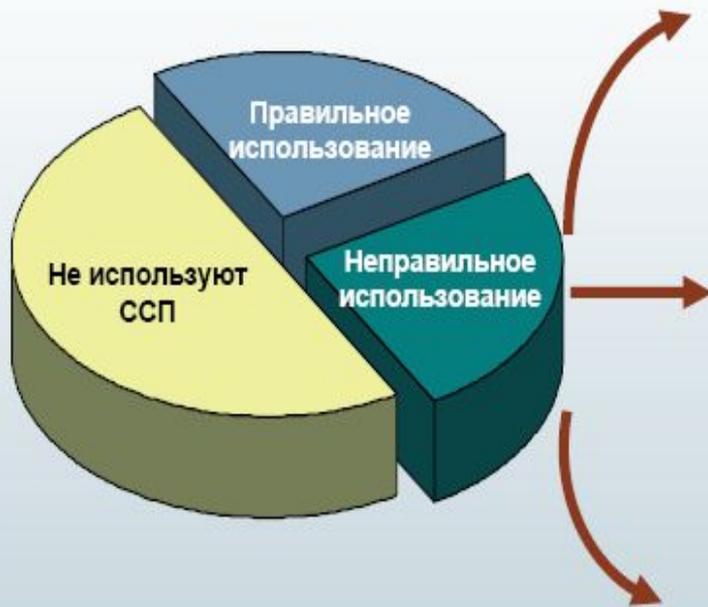
Основной целью стратегической недели является коллегиальное обсуждение и краткосрочные корректировки стратегии Компании/Бизнес единиц на основе анализа реализации заложенных в стратегию гипотез, по итогам месяца/периода



Strategy review – Стратегический обзор

Стратегический обзор включает в себя обсуждение инвестиционных проектов, результатов по ним, влияние на стратегию и внесение корректировок в долгосрочную стратегию

Почему некоторые организации не могут достичь положительных результатов от своей ССП-программы?



1. **Не задействован топ-менеджмент**
(создается усилиями менеджеров среднего звена; долгий процесс развития)
2. **ССП не связано со стратегией**
(нет стратегической карта – просто KPIs по 4 перспективам - в основном финансовые показатели, делается как ИТ-проект)
3. **ССП не связано с процессом управления**
(Активизация, Операционализация, Единство, Мотивация, Непрерывный процесс)

