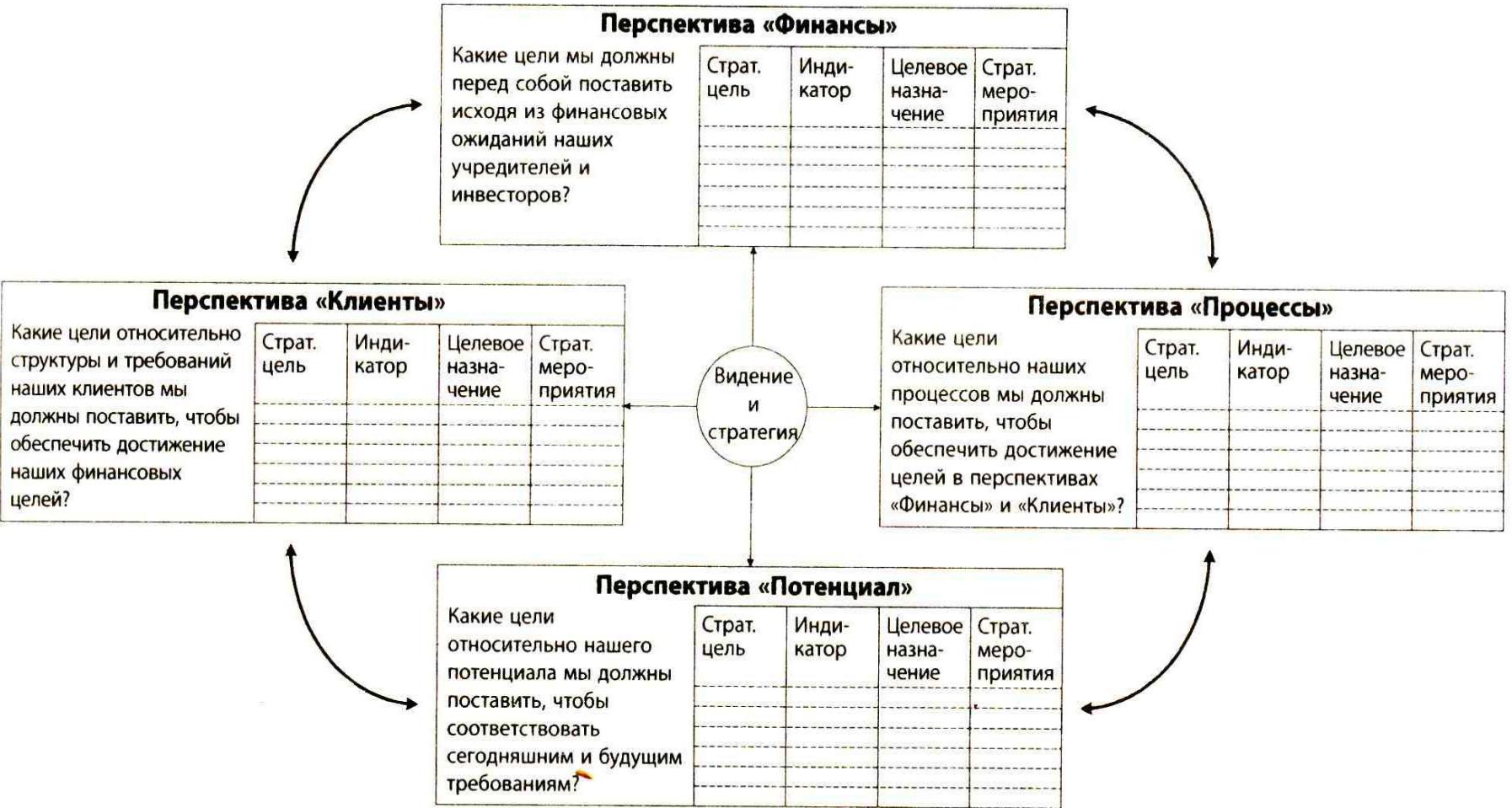


# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сбалансированная система показателей

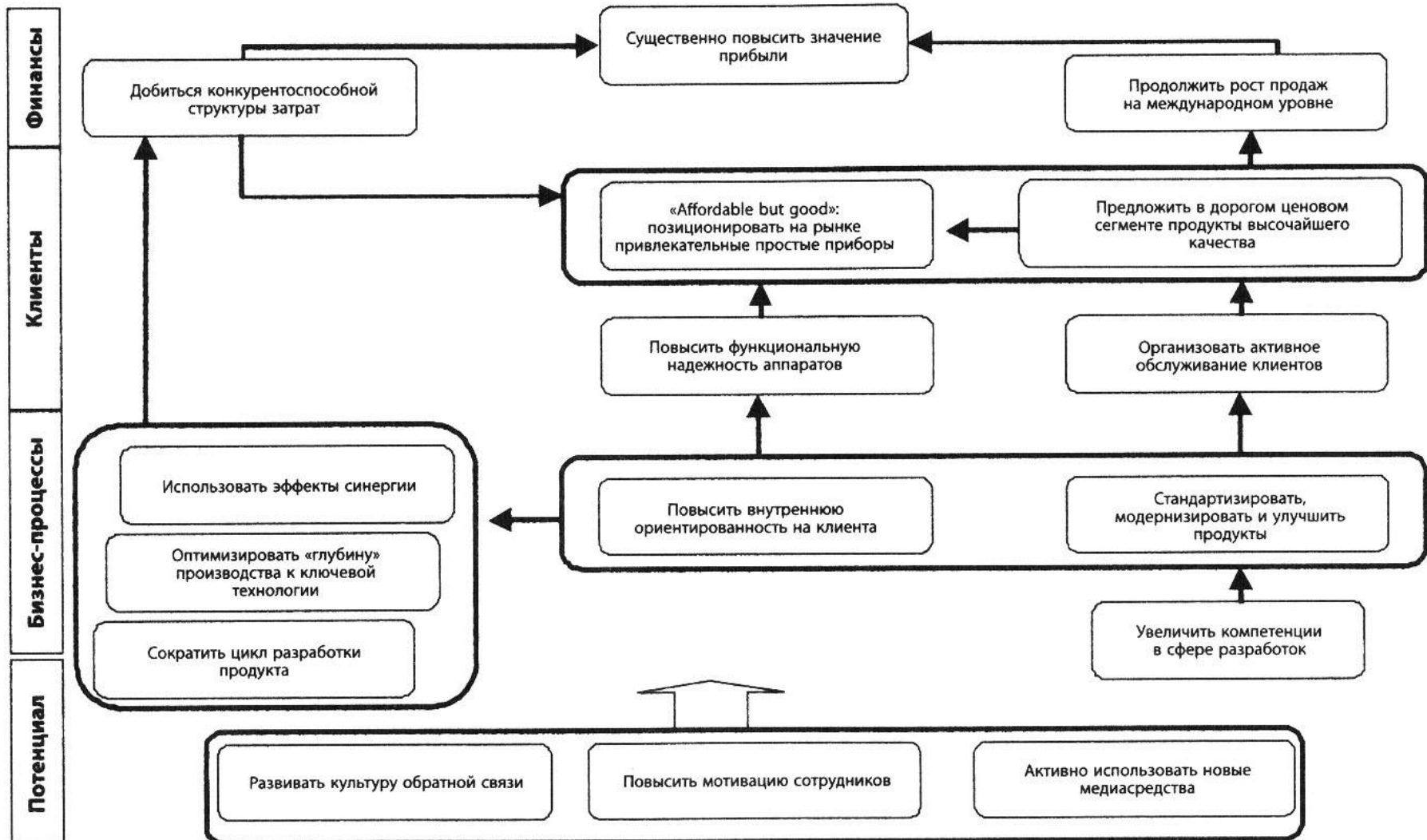
Мозолин Андрей Владимирович  
[www.rc-analitik.ru](http://www.rc-analitik.ru)  
[brains2@yandex.ru](mailto:brains2@yandex.ru) , +7-9222-055-809

17 октября 2011 г.  
Екатеринбург



# Пример стратегической карты

## Сбалансированная система показателей компании Prints



# Сбалансированная система i.w.S

Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей i.e.S.		План действий			
Процесс: Операционный менеджмент Тема: Ground Turnaround		Стратегические цели		Показатель	Целевое значение	Инициатива	Бюджет
Финансы		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыльность</li> <li>• Рост выручки</li> <li>• Меньше самолетов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рыночная стоимость</li> <li>• Выручка с посадочного места</li> <li>• Стоимость аренды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 30% CARG</li> <li>* 20% CARG</li> <li>* 5% CARG</li> </ul>			
Потребитель/рынок		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечь и удержать больше пассажиров</li> <li>• Своевременный вылет</li> <li>• Самые низкие цены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # повторных полетов пассажира</li> <li>• # пассажиров</li> <li>• рейтинг по своевременности прибытия FAA</li> <li>• Рейтинг потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 70%</li> <li>* Рост на 12% ежегодно.</li> <li>* # 1</li> <li>* # 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить систему CRM</li> <li>• Менеджмент качества</li> <li>• Программа лояльности пассажиров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> </ul>	
Внутренние процессы		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрая подготовка к вылету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время стоянки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 30 минут</li> <li>* 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация предполетной подготовки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> </ul>	
Потенциал		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развить нужные навыки</li> <li>• Разработать систему поддержки</li> <li>• Наземная служба в курсе стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность предоставить стратегически важную работу</li> <li>• Доступность информационной системы</li> <li>• Понимание стратегии</li> <li>• Доля акционеров среди сотрудников наземной службы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Год 1-70%</li> <li>Год 3-90%</li> <li>Год 5-100%</li> <li>* 100%</li> <li>* 100%</li> <li>* 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка наземных служб</li> <li>• Скользящий график работы</li> <li>• Программа информирования</li> <li>• Программа передачи акций сотрудникам</li> <li>• План</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> <li>* \$XXX</li> </ul>	
						Общий бюджет	* \$XXX

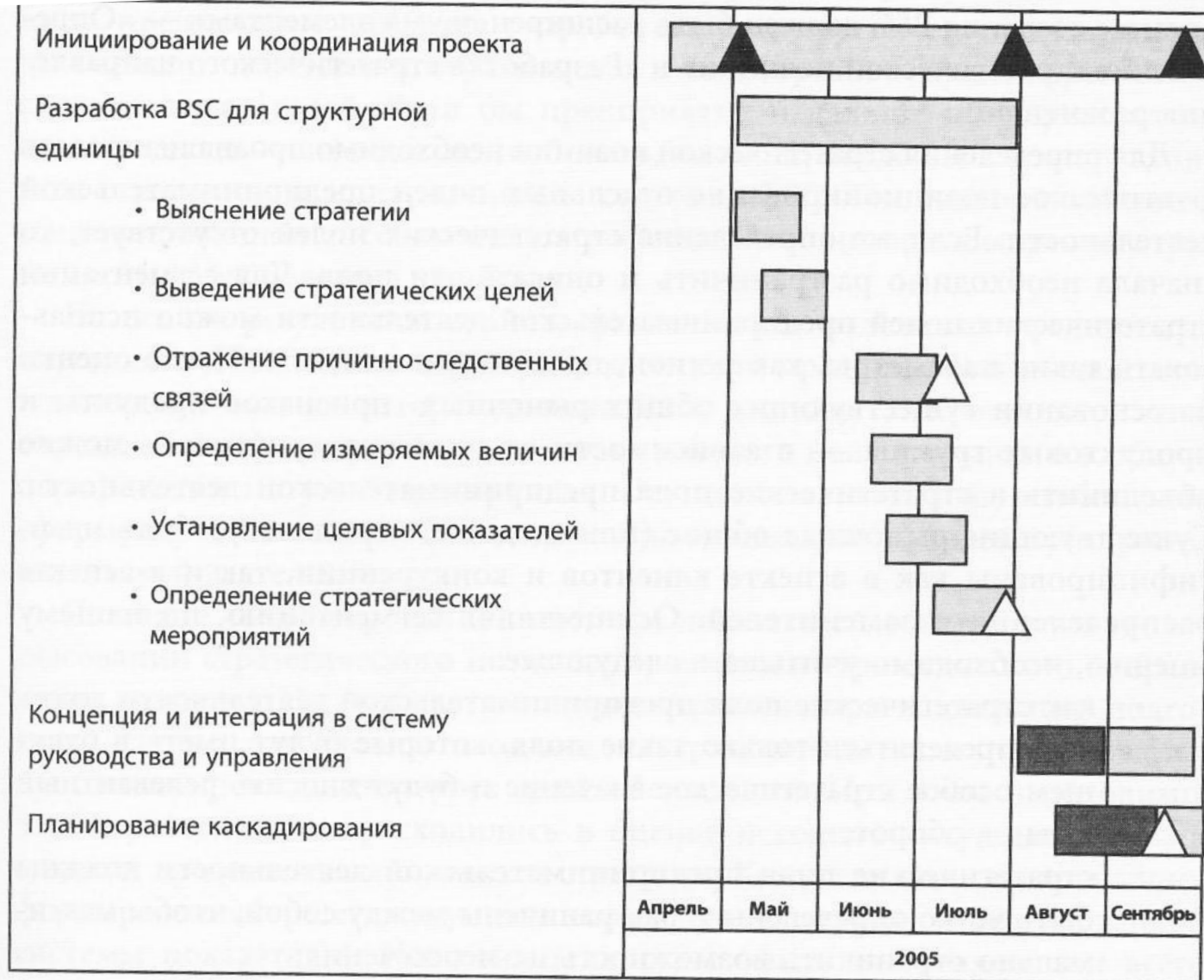
## Проблемы при переходе от процесса разработки к процессу реализации стратегии





**Пример проектной организации для комплексного внедрения  
сбалансированной системы показателей**

<b>Роли/ Органы</b>	<b>Функция</b>	<b>Задействованные лица</b>
Руководящий комитет	Носитель BSC Публичная поддержка BSC Информирование о прогрессе Управление стратегическими решениями, связанными с конфликтами целей Выяснение стратегических и финансовых целевых намерений Принятие решений по вопросам общественного характера	Высшие носители управленческих решений (как правило, члены правления, управляющие делами, представители объединений служащих и наемных рабочих, а также представители задействованной консалтинговой фирмы по внедрению BSC)
Владелец системы BSC	Идентификация и поддержка архитекторов и координаторов BSC Утверждение содержания BSC Согласование точек пересечения BSC с другими системами Представление BSC руководству предприятия Внедрение BSC на предприятии Мотивация организации к последовательной адаптации BSC	Представлен в руководящем комитете или в центральной группе проектной организации
Архитекторы и координаторы систем BSC	Активное участие в реализации проекта внедрения BSC Наполнение системы BSC конкретным содержанием Забота о точках пересечения с другими системами BSC Обсуждение дальнейшего развития BSC с ее владельцем и руководством проекта Разработка предложений по внедрению на предприятии систем BSC Создание предпосылок для измерения соответствующих величин и отчет о результатах Стимуляторы процесса и ответственные за методы в соответствующей сфере Проведение обсуждений и дискуссий (предварительная проработка, доработки, модерирование) Обеспечение интеграции BSC в систему руководства и управления	Будущие ответственные организационных единиц или центральных сервисных функций, например контроллинг, планирование деятельности предприятия, развитие предприятия, организационное развитие, отдел кадров, поддержка внешнего эксперта по вопросам внедрения BSC
Центральная группа и расширенная группа	Определение проектной группы Прием результатов проекта Принятие решений в случаях других предложений, при необходимости — менеджмент конфликтов Определение подходов Решение общих методических вопросов	Руководящие работники различных организационных единиц, для которых осуществляется внедрение BSC, и — при необходимости — поддержка опытных консультантов по вопросам системы Возможна принципиальная открытость для интеграции новых членов группы в зависимости от постановки задач Возможна интеграция представительства служащих и наемных рабочих
Руководство проекта	Планирование и организация работ по проекту Обеспечение дальнейшего развития BSC по отношению к ее владельцу и лидерам внедрения Обеспечение качества и содержательности BSC в период ее развития Коммуникация по проекту Координация сроков Ответственность за содержание, реализацию и результаты	Смешанные группы, состоящие из представителей предприятия, внешних экспертов по методологии и консультантов по вопросам деятельности предприятий
Рабочие группы по BSC	Специфические вопросы и задания, например подготовка обсуждений и дискуссий	При обсуждении вопросов создания и внедрения BSC должны присутствовать все носители управленческих решений соответствующей организационной единицы, например если речь идет о системе для подотдела — руководитель отдела и руководители групп Руководитель организационной единицы определяет, в какой мере сотрудники подразделения должны принимать участие в дискуссиях по разработке BSC Необходимо постоянно обращать внимание на количество участников, которое обеспечивало бы реальную работоспособность, поэтому максимально 8 участников
Контроллинг, отдел ИТ	Обеспечение качества в процессе сбора данных Постоянное составление отчетов по системе BSC Интеграция систем BSC в другие процессы сбора данных, чтобы избежать повторных действий	Представители отделов контроллинга и электронной обработки информации
«Кружки» новых идей	Институционализированная платформа для творческого генерирования идей для стратегии и системы BSC, для широкого обмена мнениями, для коммуникации и привлечения новых участников в процесс разработки BSC	Возможна открытость для всех сотрудников Возможна интеграция представительства служащих и наемных рабочих



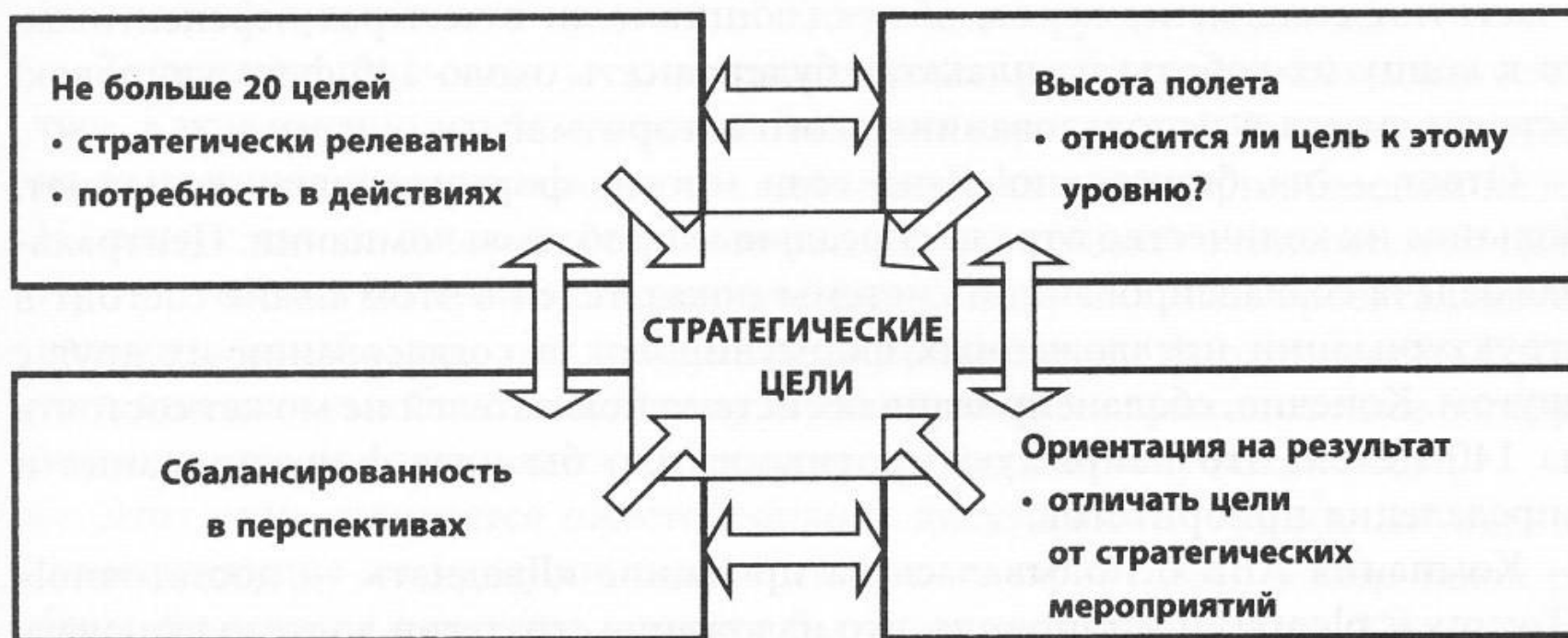
△ Презентация/Заседания руководящего комитета

▲ Информационные мероприятия

■ Концепция

□ Реализация

## Выбор стратегических целей: главное — сфокусировать внимание на ключевых целях (ABB и Horváth&Partners)



### ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ

Использование глагольных оборотов	✓	Увеличить выручку	ср.	Размер выручки
Конкретность содержания	✓	Сократить время реакции на запросы	ср.	Повысить степень удовлетворенности клиентов
Ориентация на результат	✓	Интенсифицировать обслуживание клиентов	ср.	Построить систему управления работой с ключевыми клиентами



Финансы

Клиенты

Процессы

Потенциал



# Цепочка «сотрудники—клиенты—прибыль» (Rucci, 1998, p. 91)



□ Наблюдаемая информация

○ «Жесткие» данные

▒ Индикаторы

## План мероприятий компании Prints (выдержки)

Стратегическая цель	Стратегические мероприятия	Начало	Конец	Ответственный	Статус
<b>Перспектива «Клиенты»</b>					
«Доступно и хорошо»: позиционировать на рынке простые привлекательные приборы	Маркетинговая кампания под девизом «Копировальный аппарат, который не сможет быть скопирован» (вкл. Новые информационные материалы для дилеров)	01/2000	05/2000 (разработка) 12/2000 (кампания)	Г-н Круг	Согласовано
	Проведение форума дилеров	03/2000	05/2000	Г-н Кригер	Согласовано
	Обновление системы скидок	01/2000	06/2000	Г-н Кригер	Согласовано
«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Активное изменение дизайна	06/2000	06/2001	Г-н Майер	Согласовано
	Новые маркетинговые материалы «Mercedes среди копировальных аппаратов»	03/2000	06/2000	Г-н Круг	Согласуется
	Прямая почтовая рассылка целевым клиентам, активная реклама в экономических журналах	06/2000	07/2000	Г-жа Зильлингер	Согласуется
Повысить функциональную надежность копировальных аппаратов	Создать проектную группу «No excuses»	03/2000	03/2001	Г-н Хоффманн	Согласовано
	Техническая перестановка RCP	01/2000	06/2001	Г-н Хубер	Согласуется
Активнее обслуживать клиентов	Построить систему работы с ключевыми клиентами	06/2000	12/2001	Г-жа Броммель	Согласовано
	Ежегодные собрания по продажам под девизом «Послепродажное обслуживание — наши упущенные возможности»	01/2000	05/2000	Г-н Сэйл	Согласовано
	Активная программа обучения персонала	05/2000	06/2001	Г-н Сэйл	Согласовано
	Освобождение службы сбыта от оказания внутренних услуг (проект «Prints 2003»)	07/1999	08/2000	Г-н Сэйл	Согласовано (текущий проект)

## Документирование мероприятия

<b>Стратегическое мероприятие</b>	<b>Изменение дизайна</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Г-н Кригер</b>		
<b>Текущий номер</b>	K201	Начало:	01/2000	Конец:	06/2001
<b>Способствует достижению цели</b>	«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Приоритет	4 (начинать сразу, использовать ресурсы в полном объеме)		
<b>Комментарий</b>	<p>Дизайн копирующего аппарата должен быть таким, чтобы клиенты компании Prints сразу узнавали ее продукты. В дизайне гармонично должны сочетаться функциональные и визуальные аспекты. Изменение дизайна продуктов касается в первую очередь дорогого ценового сегмента.</p> <p>Для этого необходимо составить список всех известных промышленных дизайнеров. Затем комитет, состоящий из представителей компании и сторонних экспертов, должен выбрать несколько эскизов для последующего углубленного рассмотрения. Варианты, которые попадут в этот список, будут переданы в технический отдел для проверки на предмет реализуемости дизайнерских идей. В частности, это будет касаться аспектов требуемого повышения уровня функциональной надежности и усилий по стандартизации.</p> <p>Вместе с продукцией следует переосмыслить технологию производства и производственные процессы. В частности, необходимо оценить целесообразность приобретения нового оборудования.</p> <p>Предварительная оценка необходимого бюджета включает дополнительные затраты на приобретение необходимого оборудования. Эта необходимость обусловлена опытом прошлых дизайнерских разработок</p>				
<b>Оцениваемый бюджет, млн евро</b>		<b>Число руководителей, человеко-дни</b>		<b>Число исполнителей, человеко-дни</b>	
Всего:		6	Всего:	85	Всего:
Год 1:		1	Год 1:	55	Год 1:
Год 2:		5	Год 2:	30	Год 2:
					220
Год 3:			Год 3:		
Последующие годы:			Последующие годы:		Последующие годы: