

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сбалансированная система показателей

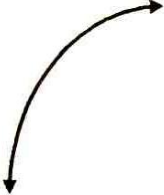
Мозолин Андрей Владимирович
www.rc-analitik.ru
brains2@yandex.ru , +7-9222-055-809

17 октября 2011 г.
Екатеринбург

Перспектива «Финансы»

Какие цели мы должны перед собой поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей и инвесторов?

Страт. цель	Индикатор	Целевое назначение	Страт. мероприятия



Перспектива «Клиенты»

Какие цели относительно структуры и требований наших клиентов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых целей?

Страт. цель	Индикатор	Целевое назначение	Страт. мероприятия

Перспектива «Процессы»

Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты»?

Страт. цель	Индикатор	Целевое назначение	Страт. мероприятия



Перспектива «Потенциал»

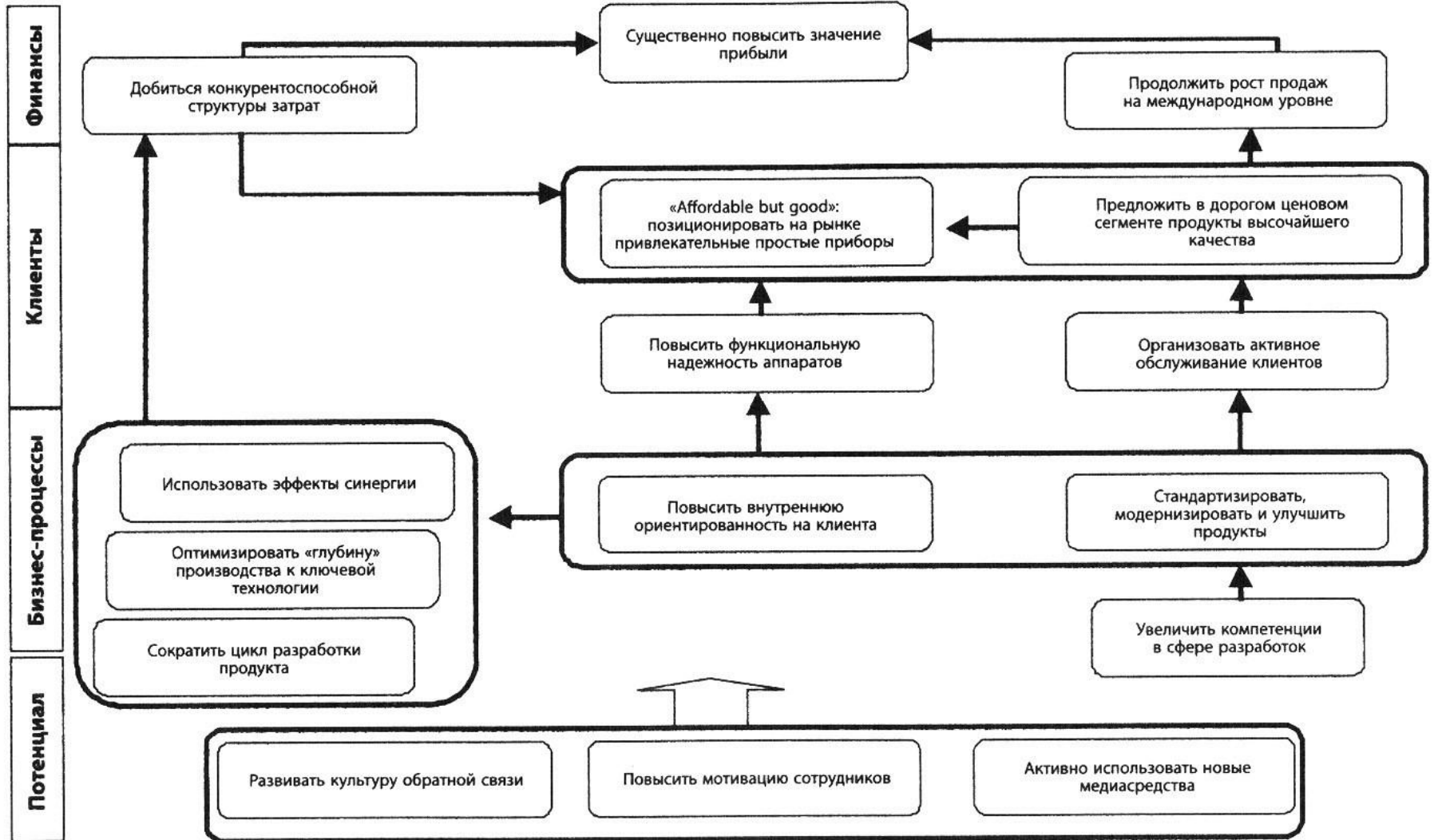
Какие цели относительно нашего потенциала мы должны поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям?

Страт. цель	Индикатор	Целевое назначение	Страт. мероприятия



Пример стратегической карты

Сбалансированная система показателей компании Prints



Сбалансированная система i.w.S

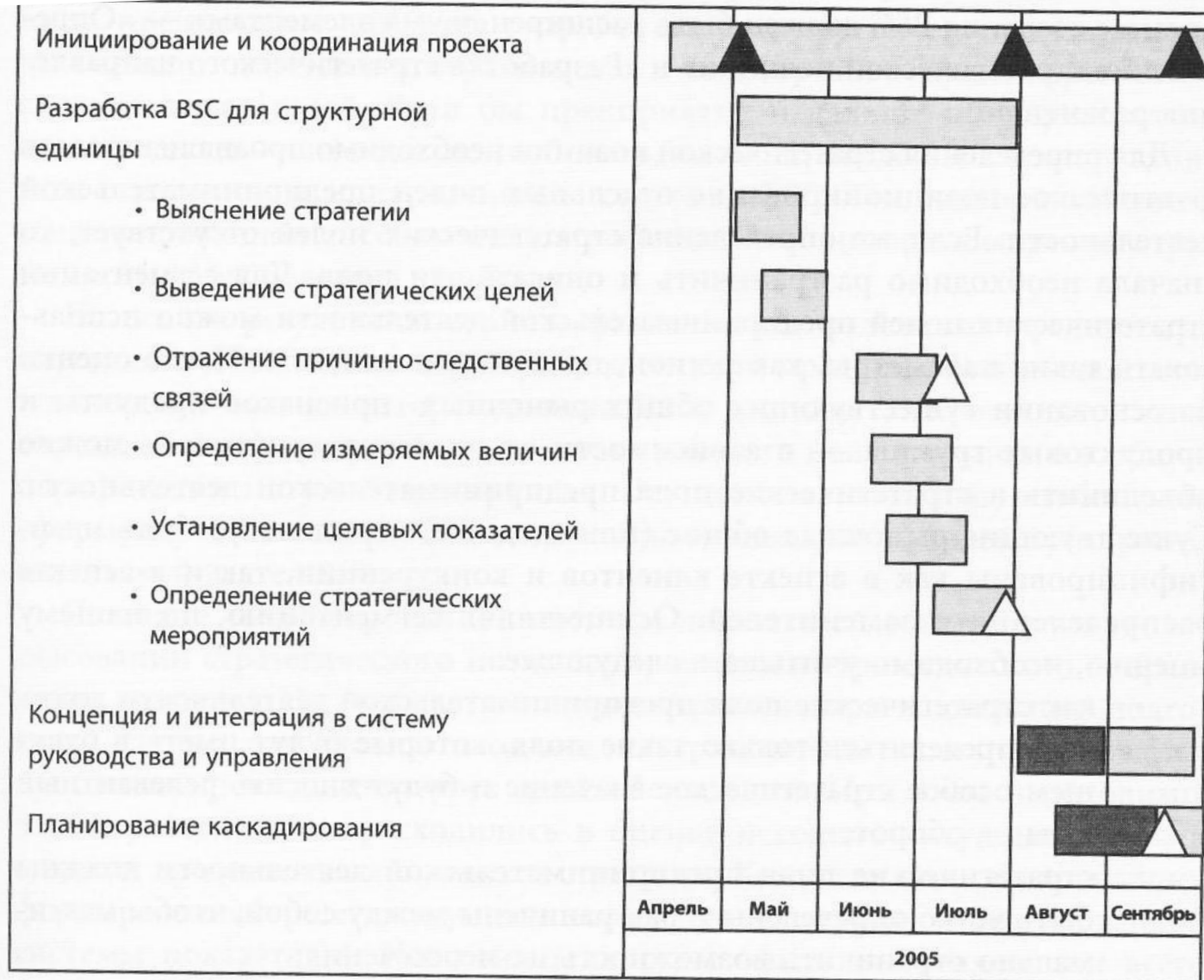
Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей i.e.S.		План действий			
Процесс: Операционный менеджмент Тема: Ground Turnaround		Стратегические цели		Показатель	Целевое значение	Инициатива	Бюджет
Финансы		<ul style="list-style-type: none"> • Прибыльность • Рост выручки • Меньше самолетов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

Проблемы при переходе от процесса разработки к процессу реализации стратегии



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

Роли/ Органы	Функция	Задействованные лица
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	Институционализируемая 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



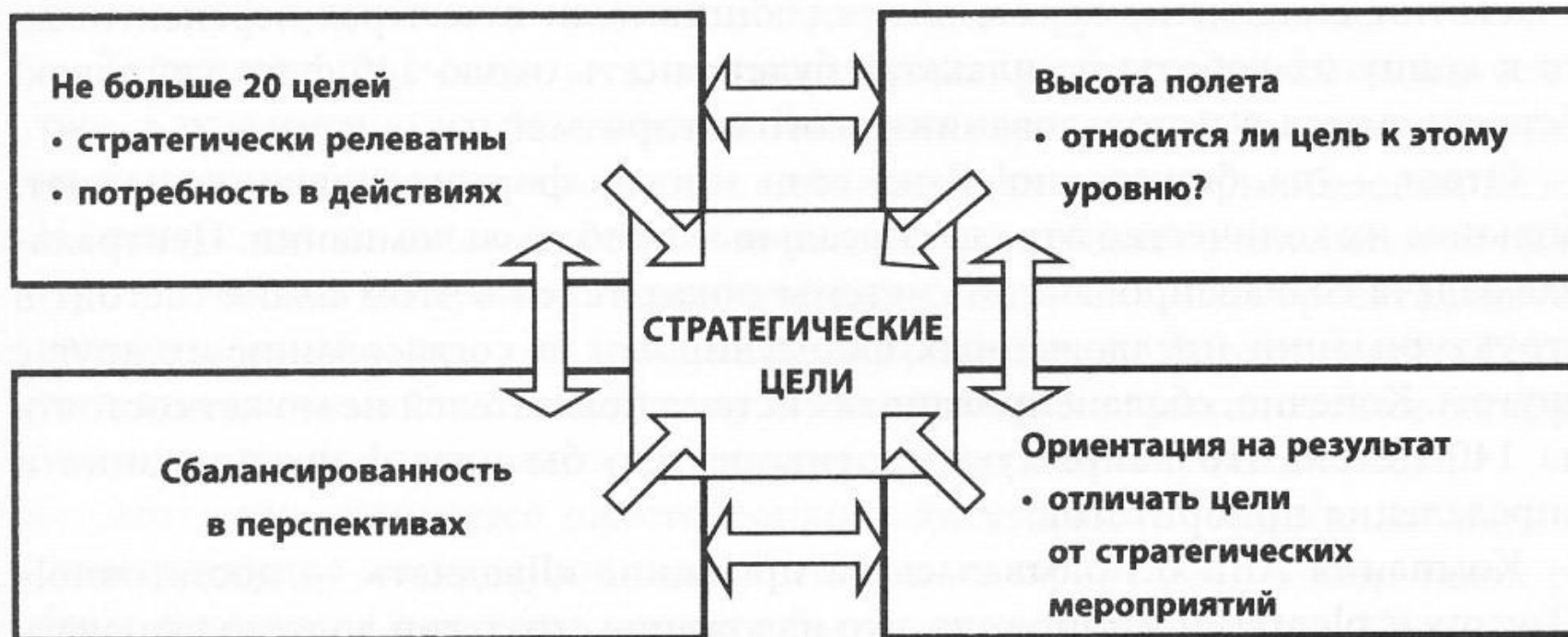
△ Презентация/Заседания руководящего комитета

▲ 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
Перспектива «Клиенты»					
«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

Стратегическое мероприятие	Изменение дизайна	Ответственный	Г-н Кригер		
Текущий номер	K201	Начало:	01/2000	Конец:	06/2001
Способствует достижению цели	«Отличное качество копирования»: предлагать в дорогом ценовом сегменте продукты высокого качества	Приоритет	4 (начинать сразу, использовать ресурсы в полном объеме)		
Комментарий	<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>				
Оцениваемый бюджет, млн евро		Число руководителей, человеко-дни		Число исполнителей, человеко-дни	
Всего:		Всего:		Всего:	
6		85		225	
Год 1:		Год 1:		Год 1:	
1		55		25	
Год 2:		Год 2:		Год 2:	
5		30		220	
Год 3:		Год 3:		Год 3:	
Последующие годы:		Последующие годы:		Последующие годы:	