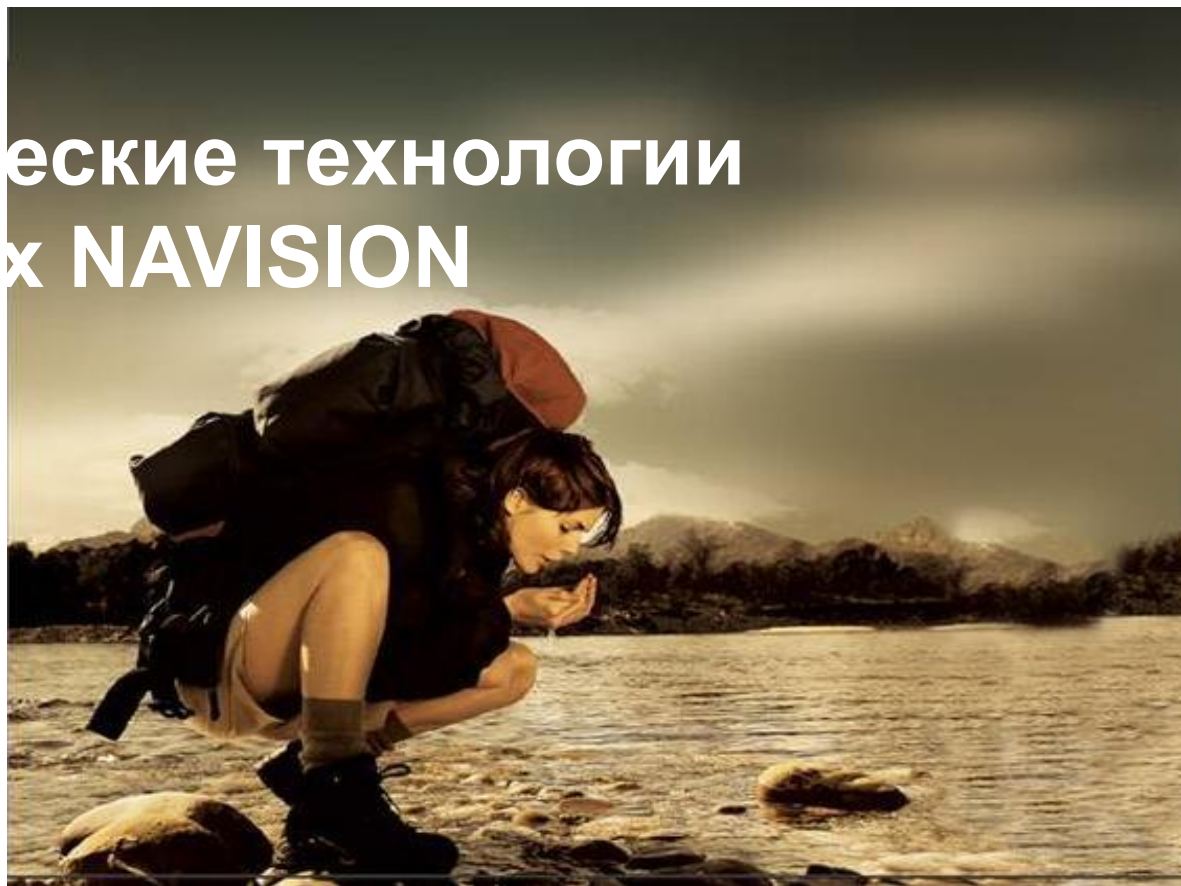


Управленческие технологии в решениях NAVISION

Игорь Торгов
NAVISION CIS

Андрей Гершун,
Рахул Кушваха,
Микаэл Горский
МАГ КОНСАЛТИНГ



План выступления

- Стратегическое планирование и система взаимосвязанных показателей
- Финансы
- Клиенты и внешнее окружение
- Внутренние бизнес-процессы
- Обучение и развитие

Рост доходов составил 150%...



А хорошо ли это...
и что будет потом?



МЕСЯЦ СПУСТЯ...

- Существенно снизилась маржа
- Компания оказалась без денег для погашения кредитов
- Большое количество нареканий покупателей
- Дилеры отказываются работать с нами
- Выход из строя производственного оборудования
- На складе нет свободного места
- Спад продаж



А в чем собственно дело?...

- **Максимизация прибыли текущего года – это не единственная цель компании!**
- **Возможные причины**
 - Цели сотрудников не совпадали с целями компании
 - Бизнес-стратегия компании не была определена и донесена до сотрудников
 - Мы не смогли вовремя это отследить
- **Нет стратегического управления**




Стратегическое управление

- Разработка стратегий деятельности компаний с помощью формализованных процедур
- Постоянный пересмотр ответов на вопросы:
 - Где сейчас находится организация?
 - В каком направлении она должна развиваться в будущем?
 - Как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?



**Если
вы
не
знаете
куда
идете,
то
любая
дорога
приведет
вас
туда
...**

Миссия, видение, стратегия

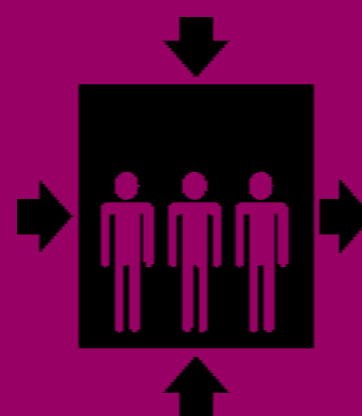
- Чтобы начать двигаться
надо выбрать
направление  **МИССИЯ**
- Чтобы знать куда мы
движемся надо поставить
себе цель  **ВИДЕНИЕ**
- Какой путь выбрать
для достижения этой
цели?  **СТРАТЕГИЯ**

NAVIGATION®

The Way to Grow

МИССИЯ

Помогать партнерам и клиентам в построении быстрорастущего, прибыльного и надежного бизнеса, обеспечивая их новейшими информационными и управленческими технологиями



МИССИЯ

Помогать клиентам в построении системы учета для повышения эффективности управления и привлечения инвестиций

MAG CONSULTING

учет для управления. учет для инвестиций

Видение

- Описание желаемого состояния предприятия в будущем

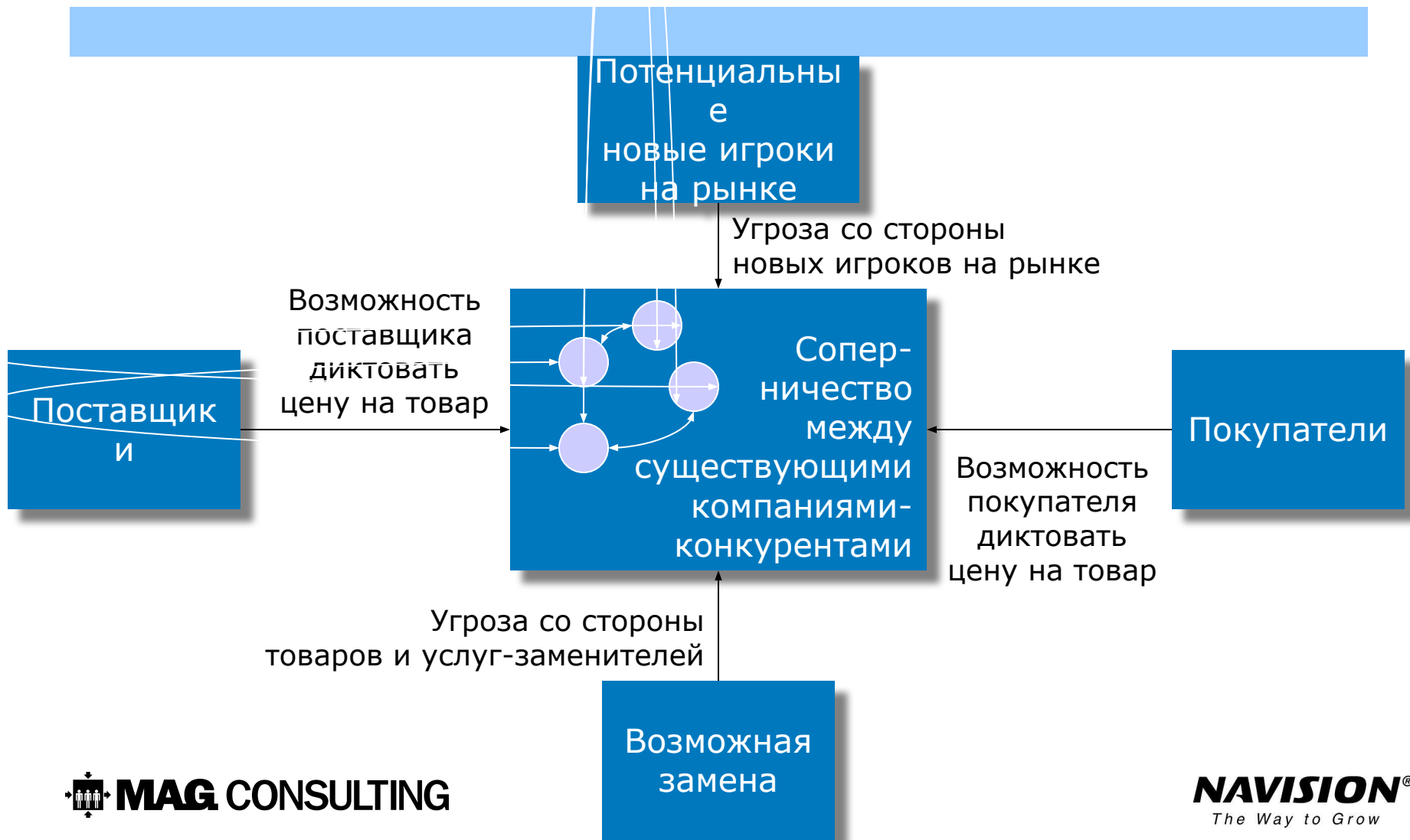


Стратегия должна быть простой

- Основные направления стратегии:
 - Лидерство по себестоимости
 - Отличие от других
 - Специализация
- Для того, чтобы выбрать направление:
 - Структурный анализ рынка
 - SWOT-анализ



Структурный анализ рынка



SWOT-анализ

- Диагностическая процедура для оценки состояния предприятия и его будущего развития

STRENGTHS

Сильные
стороны

WEAKNESSES

Слабые
стороны

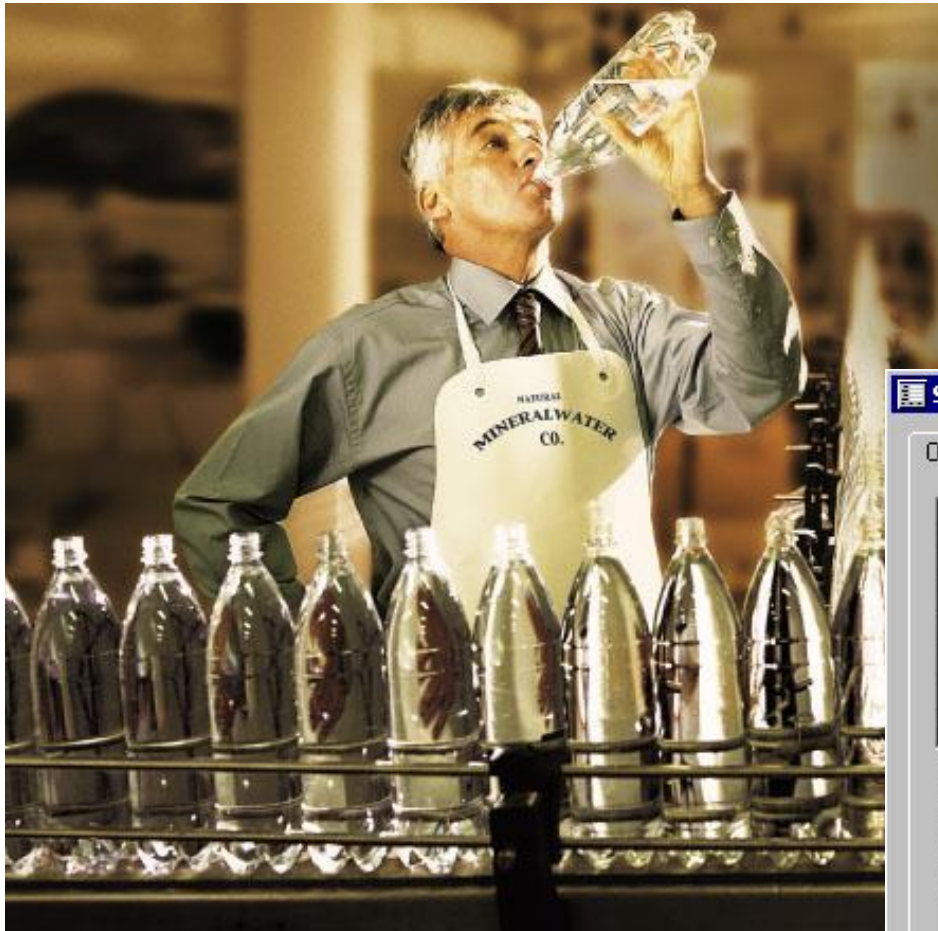
**OPPORTUNITIE
S**

Возможности

THREATS

Угрозы, риски,
негативные
тенденции

Пример SWOT-анализа



SWOT- анализ - План: 1015, Сильные стороны, План: 1015

Обзор Разное

Тип	Описание	Пр...
Сильные стороны	У нас хороший товар	A
Слабые стороны	Товар не раскручен на рынке	A
Возможности	Скоро лето, и возрастет спрос	A
Риски	Товар не придет вовремя	A

Примечания

Мы заключили контракт с производителем газированных напитков "Пузырек" на поставку партии 120,000 бутылок напитков "Апельсиновый", "Лимонный", "Пузырек". Таких вкусных напитков москвичи еще не пробовали!!!

Выбор стратегии

- При сопоставлении результатов SWOT-анализа с результатами структурного анализа рынка становится ясным какое стратегическое направление наиболее перспективно для предприятия:
 - Лидерство по себестоимости
 - Отличие от других
 - Специализация

Инструмент реализации стратегии



- Основным инструментом реализации стратегии является система взаимосвязанных показателей (Balanced Scorecards)

Миссия и видение компании
Каково наше видение будущего?

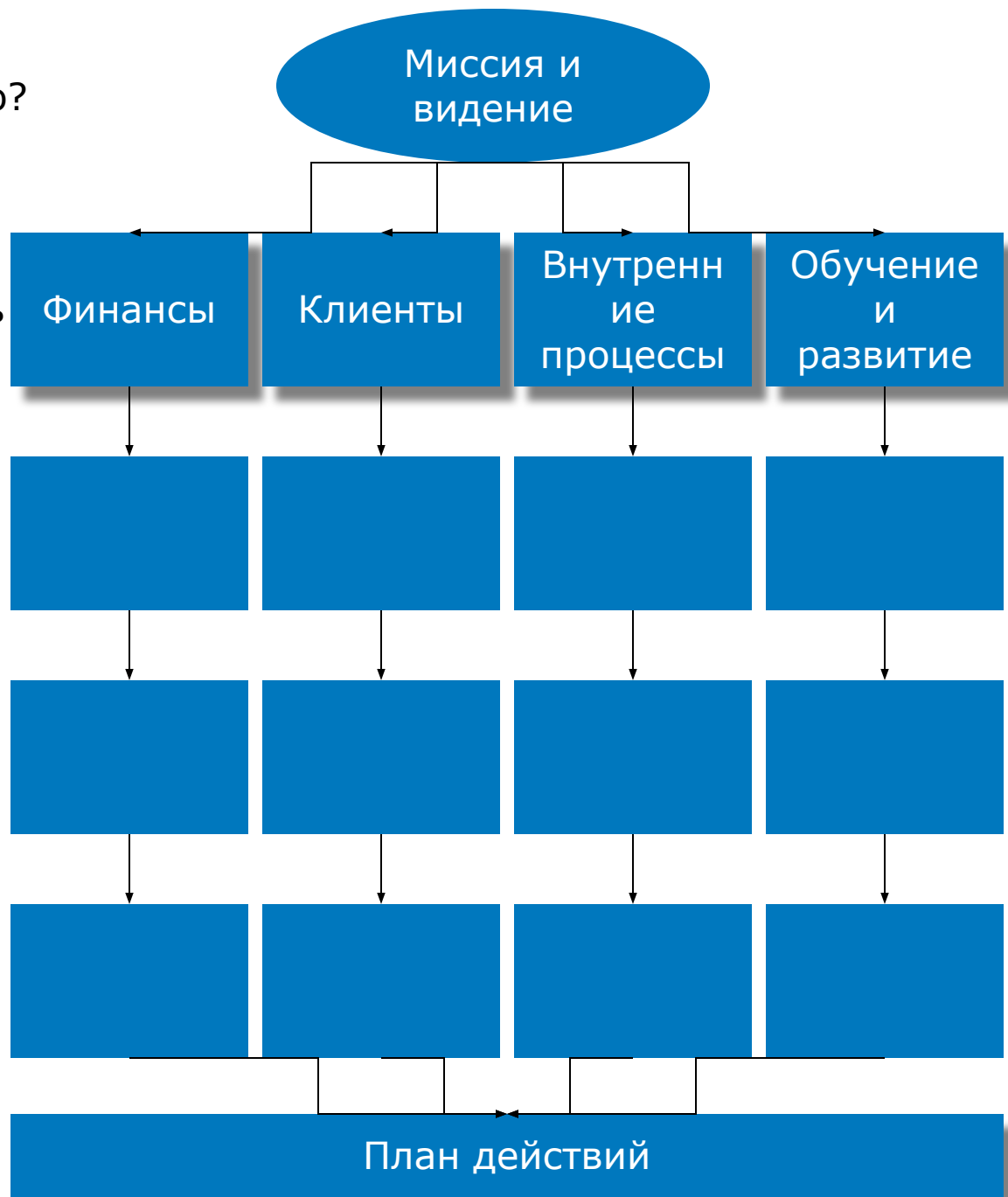
Аспекты
Как мы будем декомпозировать
наше стратегию?

Стратегические цели
Как мы поймем, что мы
достигли, того, что хотели?

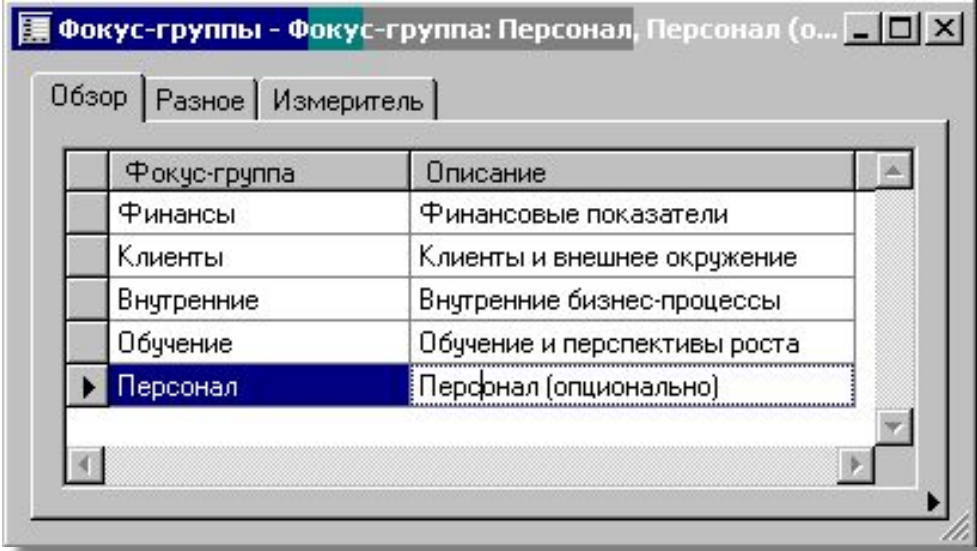
Критические факторы
Что важно, для достижения
стратегических целей?

Показатели
Как мы сможем измерить
наше движение в нужном
направлении?

План действий
Что мы должны сделать?



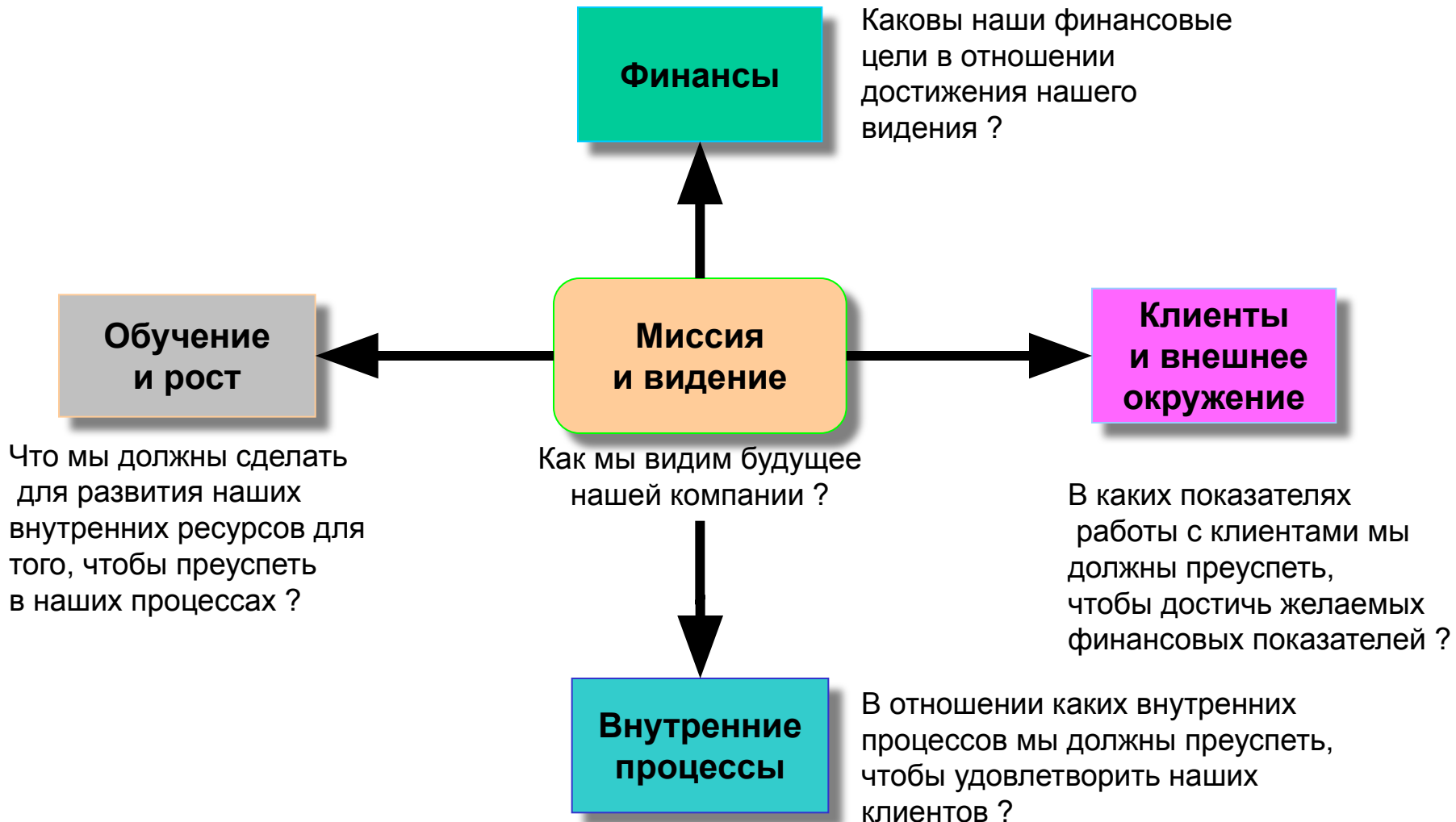
Аспекты, перспективы, фокус-группы



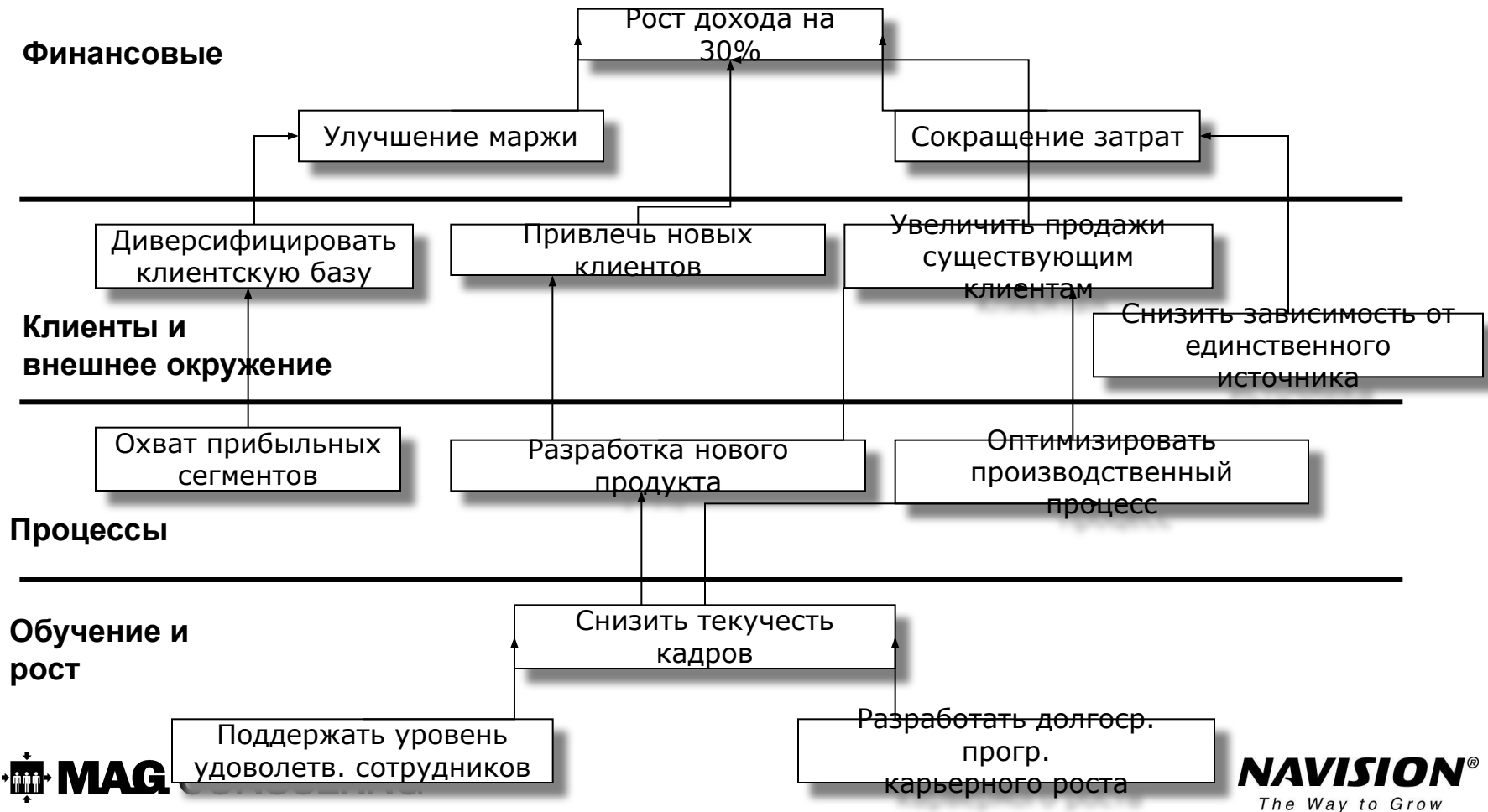
Фокус-группа	Описание
Финансы	Финансовые показатели
Клиенты	Клиенты и внешнее окружение
Внутренние	Внутренние бизнес-процессы
Обучение	Обучение и перспективы роста
▶ Персонал	Персонал (опционально)

- Как другие видят нас?
- Как мы видим сами себя?
- Динамика или статика?

Взаимосвязь элементов СВП

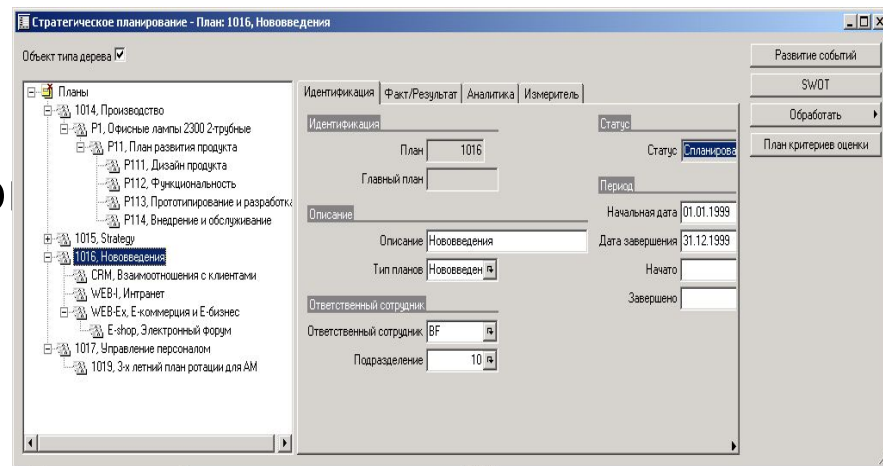


Стратегические цели



Стратегические планы

- Модуль Стратегическое планирование позволяет управлять целями и стратегиями компании, отслеживая продвижение компании в выбранном направлении
- Стратегические планы
 - маркетинговые кампании
 - проекты по выпуску новой продукции
 - программы повышения качества обслуживания клиентов
 - планы развития инфраструктуры



Критические факторы успеха

Успех связан лишь с небольшим количеством факторов. Сосредоточение именно на таких факторах, приведет к максимальному воздействию

Финансы

- Высокие и стабильные доходы

Клиенты

- Увеличивающаяся доля рынка
- Удовлетворенные клиенты

Внутренние процессы

- Своевременное производство и доставка

Обучение и рост

- Развивающаяся компания
- Внедрение новых технологий
- Удовлетворенность персонала

Показатели СВП

Финансовые индикаторы:

- Совокупные активы (\$) или Совокупные активы/на сотрудника (\$);
- Доходы/совокупным активам (%);
- Доходы/сотрудника (\$);
- Доходы от новых продуктов/клиентов (\$);
- Прибыли/совокупным активам или
- Прибыли/сотрудникам (%);
- Коэффициент прибыли (%).



Индикаторы процессов:

- Своевременная доставка (%);
- Улучшение производительности (%);
- Административные расходы (\$);
- Оборачиваемость складских запасов (#);
- Время подготовки производства (#);
- Стоимость административных ошибок (\$);
- Прямые контакты с клиентами (чел/лет) (#).



Индикаторы по клиентам:

- Количество клиентов (#);
- Доля рынка (%);
- Средний оборот/клиента (\$);
- Среднее время затраченное на взаимоотношения с клиентом (#);
- Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%).



Индикаторы обучения и роста:

- Текучесть кадров (#);
- Время на обучение (#);
- Среднее время отсутствия (#);
- Ежегодные затраты на обучение на человека (\$);
- Индекс удовлетворенности сотрудников (#).



Миссия

Удовлетворение жажды среднего класса

Видение

Мы – поставщик недорогой качественной воды

Стратегия

Снижение себестоимости

Аспект

Внутренние бизнес-процессы

От миссии к показателям...

Стратегическая

цель

Снизить себестоимость производства на 10%

Фактор успеха

Низкая цена на заготовки для пластиковых бутылок

Показатель

Средняя цена на заготовки для пластиковых бутылок

Значение

4 руб.



Миссия

Удовлетворение жажды среднего класса

Видение

Мы – поставщик недорогой качественной воды

Стратегия

Отличие от других поставщиков воды за позиционирования

Аспект

Клиенты и внешнее окружение

От миссии к показателям...

Стратегическая

я

цель

Сделать торговую марку узнаваемой

Фактор успеха

Узнаваемость торговой марки

Показатель

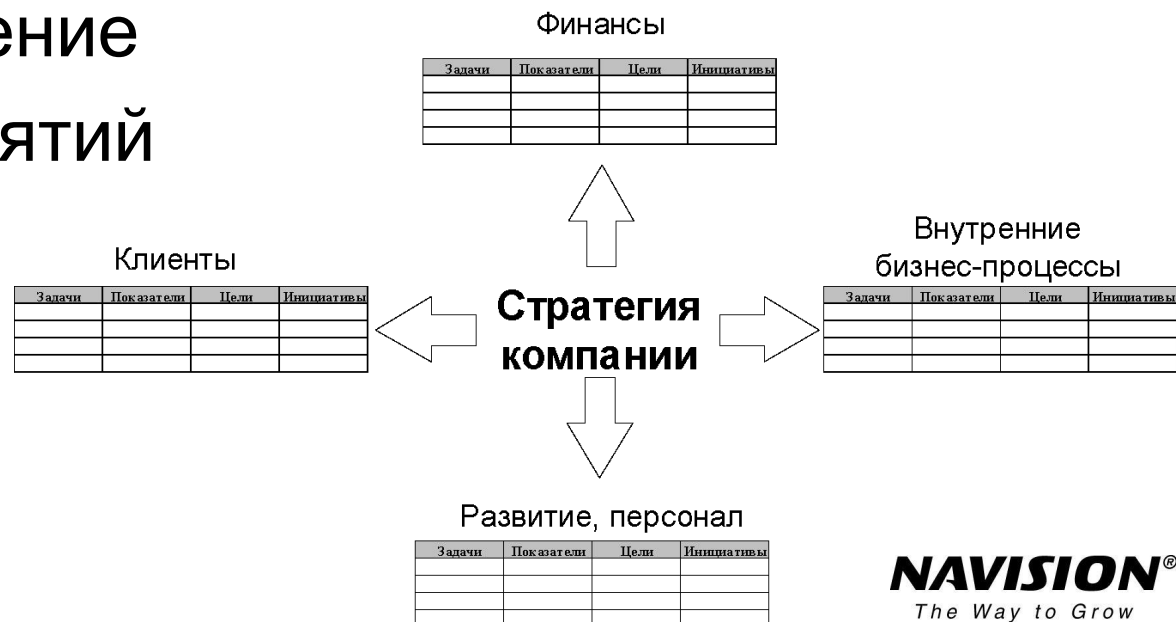
Доля покупателей, узнающих торговую марку

Значение

10%

Определение измерителей, целевых значений и мероприятий

- Аспект
- Критический фактор успеха (задача)
- Измеритель
- Целевое значение
- План мероприятий



Как увязать цели компании и действия сотрудников?

- При построении системы СВП обязательно производить проверку на соответствие системы показателей глобальным целям компании на каждом уровне



Сколько должно быть показателей?

- 15 - 25 – на корпоративном уровне и основных бизнес-единиц
- 10 - 15 – на уровне подразделений
- 5 - 10 – на индивидуальном уровне и для небольших групп
- Необходимо исключить показатели, которые не связаны с критическими факторами успеха, или дублируются другими показателями

Пример СВП

Стратегические цели	Показатели	Цель	Факт	Предыдущий период
Финансовые Увеличить объем продаж Улучшить маржу Снизить затраты	Валовый доход	6,000	5,482	5,127
	Валовая маржа как % от валового дохода	35%	31.6%	29.8%
	Операционные затраты как % от валового дохода	20%	24.2%	26.4%
Клиенты Увеличить продажи существующим клиентам Диферсифицировать клиентскую базу Привлечь новых клиентов	Соотношение кросс-продаж	30%	13%	27%
	Степень удержания клиентов	35%	30%	35%
	Предпочтительный поставщик	30%	20%	22%
	Доход по новым сделкам	500 25,000	800 24,500	600 22,300
	Расходы на рекламу			

Пример СВП – 2 / 2

<p>Внутренние процессы</p> <p>Охват прибыльных сегментов рынка</p> <p>Разработка нового продукта</p> <p>Оптимизировать производственный процесс</p> <p>Внедрить CRM систему</p>	<p># идентифицированных сегментов</p> <p>Продажи нового продукта \$</p> <p>Длительность производственного цикла</p> <p>Индекс сроков выполнения</p> <p>Время разработки нового продукта</p> <p>Аудит качества данных</p>	<p>3</p> <p>40,000</p> <p>90 дн.</p> <p>90 мин.</p> <p>100%</p> <p>75%</p>	<p>0</p> <p>25,000</p> <p>Н/Д</p> <p>285 мин.</p> <p>40%</p> <p>50%</p>	<p>0</p> <p>32,000</p> <p>240 дн.</p> <p>190 мин.</p> <p>38%</p> <p>50%</p>
<p>Обучение и развитие</p> <p>Поддержать уровень удовлетворенности сотрудников</p> <p>Снизить текучесть кадров</p> <p>Разработать долгосрочную программу карьерного роста</p>	<p>Прибыль/сотрудника</p> <p>Индекс удовлетворенности сотрудников</p> <p># дней тренинга/сотр.</p> <p>Коэффициент удержания кадров</p> <p>Индекс сроков выполнения</p> <p>Да/Нет</p>	<p>50,000</p> <p>90%</p> <p>6</p> <p>99%</p> <p>100%</p>	<p>30,000</p> <p>60%</p> <p>4</p> <p>95%</p> <p>50%</p>	<p>20,000</p> <p>65%</p> <p>4</p> <p>100%</p> <p>50%</p>

Настройка показателей

План критериев оценки - Критерий оценки: 500, Коэффициент прибыльности

Подразделение Фокус-группа Показать активные

Обзор Разное Периоды Формула Аналитика

3. Критери...	Название	Поисковое имя	Фокус-группа	Подразделе...	Ответс...
▶ 500	Коэффициент прибыльности	CR	Финансы	01	ОП
600	Коэффициент возврата вложений	RR	Финансы	01	ОП
■ 1050	Принципы управления	Management index	Персонал	01	АМ
■ 1100	Лояльность к компании	Satisfy	Персонал	01	АМ
1101	Удовлетворенность работой	Satisfy	Персонал	01	ЛШ
1200	Соотношение мужчин/женщин	Male/Female index	Персонал	01	ЛШ
■ 1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал	01	ЛШ
1301	Оценка менеджеров - Парнов Та...	Оценка менеджеров -	Персонал	01	ОП
2050	Общий доход	Turnover	Клиент	200	МИ
2060	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент	200	МИ
2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент	200	МИ
2080	Доход по Группе 30	Group 30	Клиент	200	МИ
2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент	200	МИ
■ 3100	Индекс сроков выполнения (Акв...	Action	Стратегия	01	АМ
■ 3200	Итог по мероприятиям	Action	Процесс	01	АМ

Показатели
Бюджет оценок
Проводки
Состояние критерия оценки
Отчет по оценкам
Функции ▶
Статистика ▶
Архивирование ▶
Действия ▶

Откуда берутся данные?

Финансы

Финансовые транзакции
Операции с клиентами и поставщиками
Дистрибуция и производство

Клиенты и внешнее окружение

Анкеты
Web-анкетирование
Телемаркетинг – опросы
Менеджеры по работе с клиентами

Система взаимосвязанных показателей

Критерий	Название	Положительная/Отрицательная динамика	Фокус-группа	Показатели	Отметка
500	Коэффициент прибыльности	С	Финансы		01 ДП
600	Коэффициент оборота в магазине	П	Финансы		01 ДП
1050	Привычка управления	Management index	Персонал		01 AM
1100	Лояльность к клиентам	Safety	Персонал		01 AM
1101	Идентифицируемость работы	Safety	Персонал		01 AM
1200	Состояние клиентов/людей	Marketplace index	Персонал		01 AM
1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал		01 AM
1201	Оценка менеджеров - Партии 1а	Оценка менеджеров	Персонал		01 AM
2000	Общая оценка	Turnover	Клиент		200 MI
2000	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент		200 MI
2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент		200 MI
2080	Доход по Группе 30	Group 30	Клиент		200 MI
2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент		200 MI
2100	Итого: средне-выполнение (вс.)	Аудит	Стратегия		01 AM
3200	Итого по мероприятиям	Актив	Проект		01 AM

Модуль Управление персоналом
Анкетирование
Планы развития
....

Обучение и перспективы роста



Стратегические планы
Планы мероприятий
Выполнение мероприятий

Внутренние бизнес-процессы

Откуда берутся данные?

Аксапта

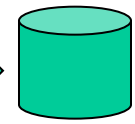
Ф
О
К
У
С

№	Название	Паспортное	Функционал	Подразделение	Сметы
50	Коэффициент прибыльности	0%	Финансы	01.07	
600	Качество работы клиентов	95%	Финансы	01.07	
1050	Привлечение клиентов	Management index	Персонал	01.04	
1100	Полнота и качество	Safety	Персонал	01.04	
1100	Закономерность работы	Safety	Персонал	01.04	
1200	Сотрудники на работе/в отпуске	Инд.Рейтинг	Персонал	01.04	
1200	Турецкий кадр	Турецкий кадр	Персонал	01.04	
1300	Оценка менеджера - Парсонс	Оценка менеджера	Персонал	01.07	
2000	Обработка	Платежи	Клиент	200.04	
2000	Средняя оценка клиента	Платежи	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 20	Вар.20	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 30	Вар.30	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 50	Вар.50	Клиент	200.04	
3000	Платеж с привлечением Инд.	Акция	Сотрудник	01.04	
3200	История нарушений	Акция	Продажа	01.04	

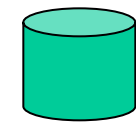
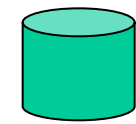
Организация

Показатели

Индикатор



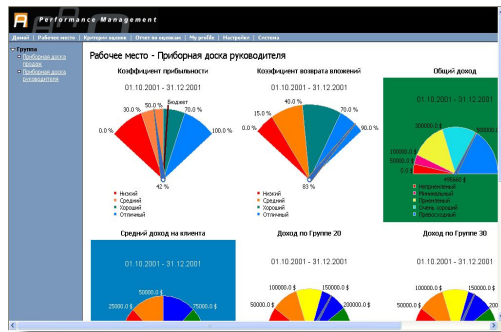
ODBC, OLE DB



Система А

Система Б

Внешние системы



Только важная информация для руководителя

- Необходимо получать и обрабатывать лишь небольшой объем информации
- Панель управления
- Представление через Web

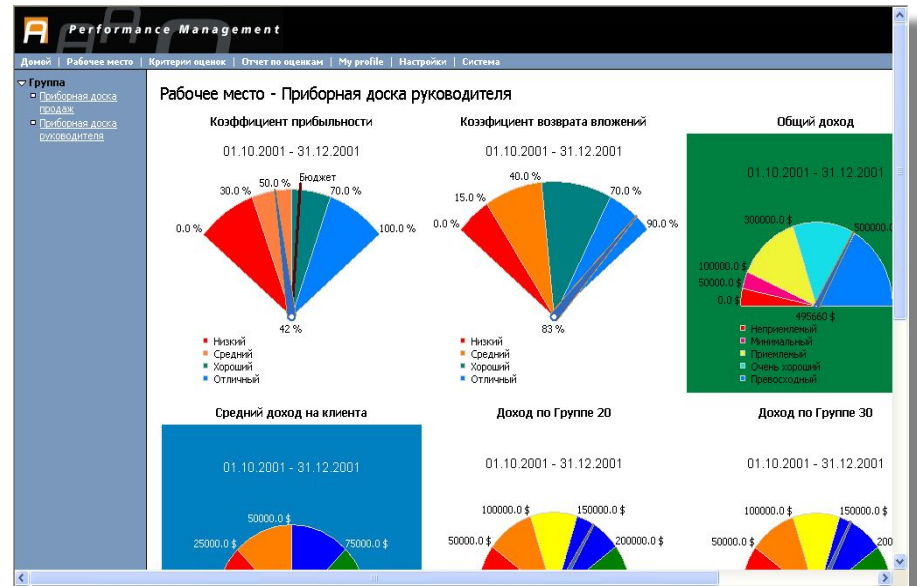
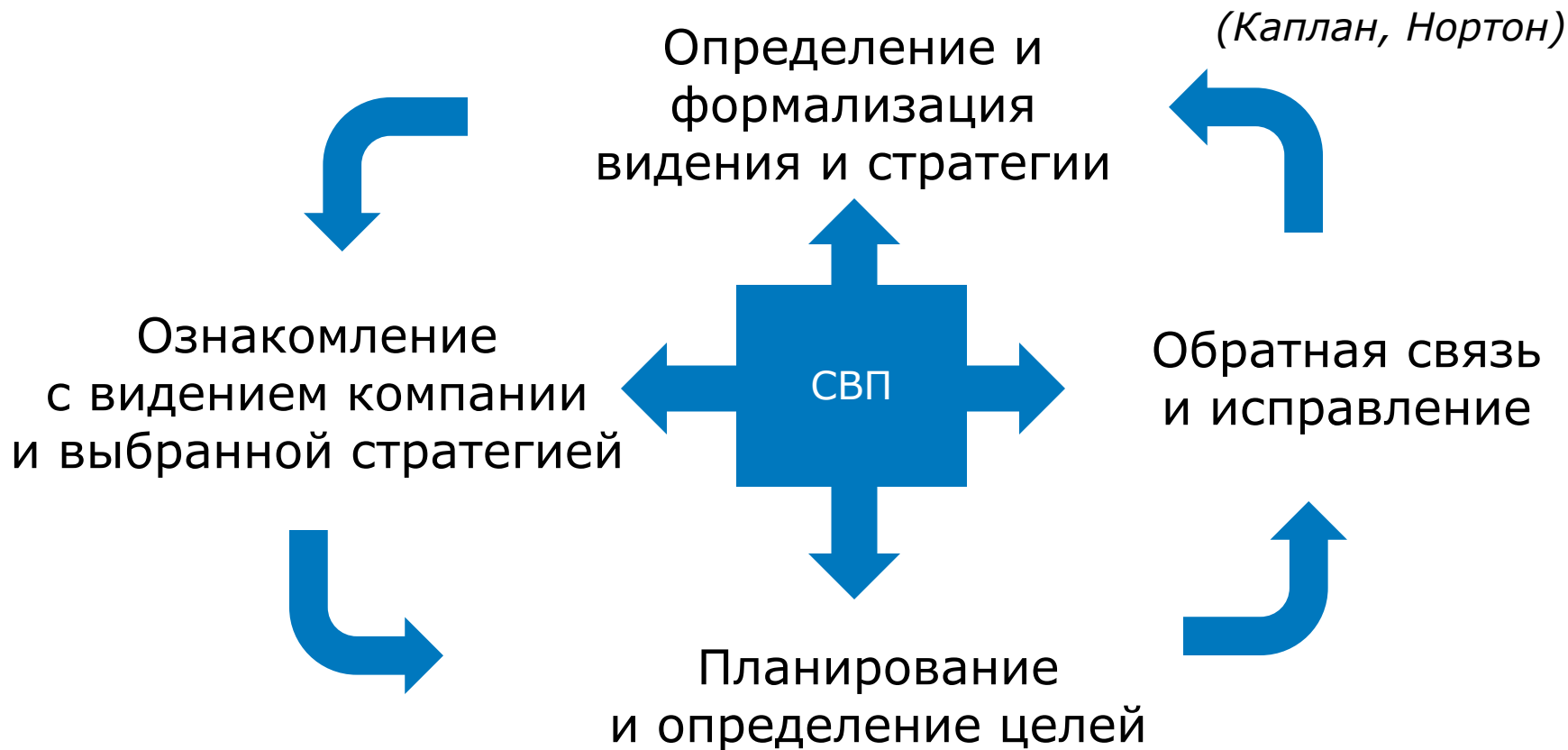


Схема использования СВП



Финансы



Пример настройки финансовых показателей в СВП

Рабочее место - Приборная доска руководителя

Коэффициент прибыльности

01.10.2001 - 31.12.2001



Коэффициент возврата вложений

01.10.2001 - 31.12.2001



Управление на основе финансов

- Финансовая отчетность
- Учет по международным стандартам / US GAAP (трансляция)
- Бюджетирование / управление по отклонениям
- Учет затрат / ФСА
- Прогнозирование потоков денежных средств



Почему нельзя опираться только на финансовые показатели?

- Прибыль в текущем квартале увеличилась
- Объем продаж вырос.
- Делаем вывод – дела обстоят хорошо и никаких воздействий предпринимать не надо – так держать !!!





НО...

- Средний доход на клиента понизился
- Продажи по группе небольших магазинов упал
- Анкетирование клиентов показало снижение уровня удовлетворенности из-за снижения качества и отсутствия новых продуктов
- План по разработке нового продукта идет со значительным запаздыванием по срокам
- Какой вывод мы можем сделать теперь ?

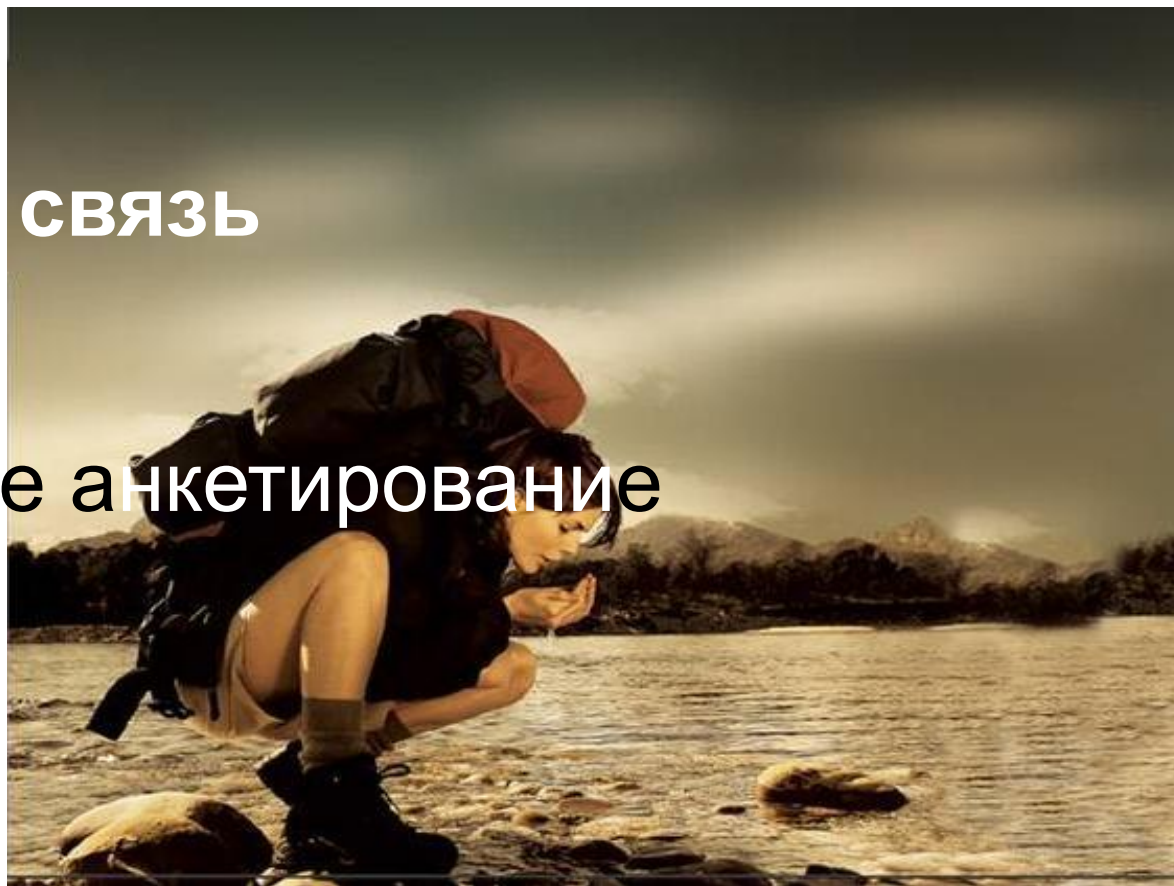
Управление компанией только с помощью финансовых показателей
сродни попытке скоростной езды на спортивном автомобиле
по извилистой горной дороге, глядя только в зеркало заднего вида.





Обратная связь

Электронное анкетирование





Как оперативно
опросить и
узнать мнение?

- Сотрудников
- Клиентов
- Партнеров
- Претендентов
на работу

Различные области применения анкетирования



Опросы

- Удовлетворенность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников
- Культура и поведение



Обратная связь

- Обратная связь
- Оценка эффективности проектов
- Оценка курсов
- Диалоги развития сотрудников



Тестирование

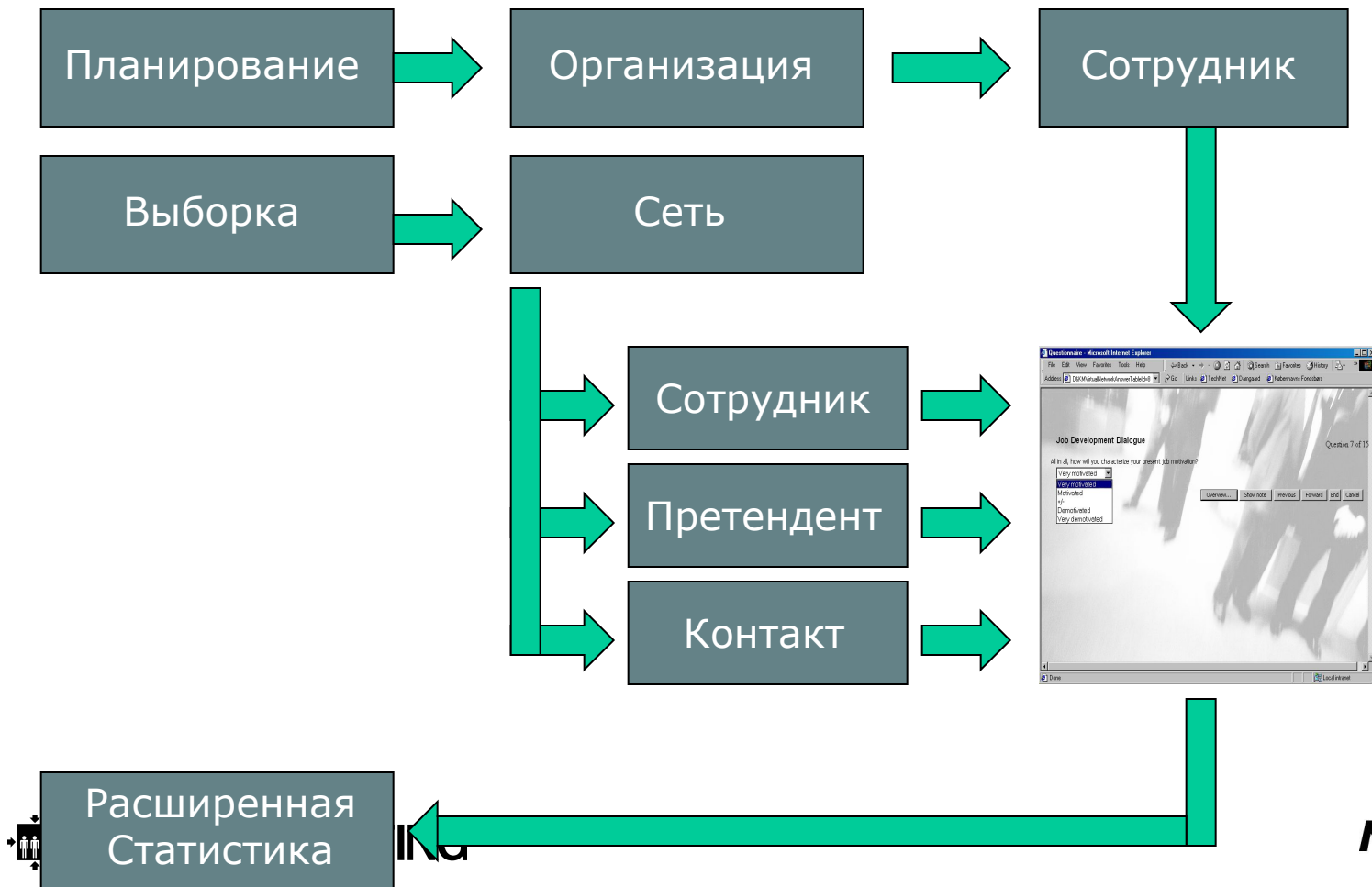
- Тестирование знаний
- Управление сертификационными тестами
- Тестирование продуктов
- Тестирование мнений



Обучение

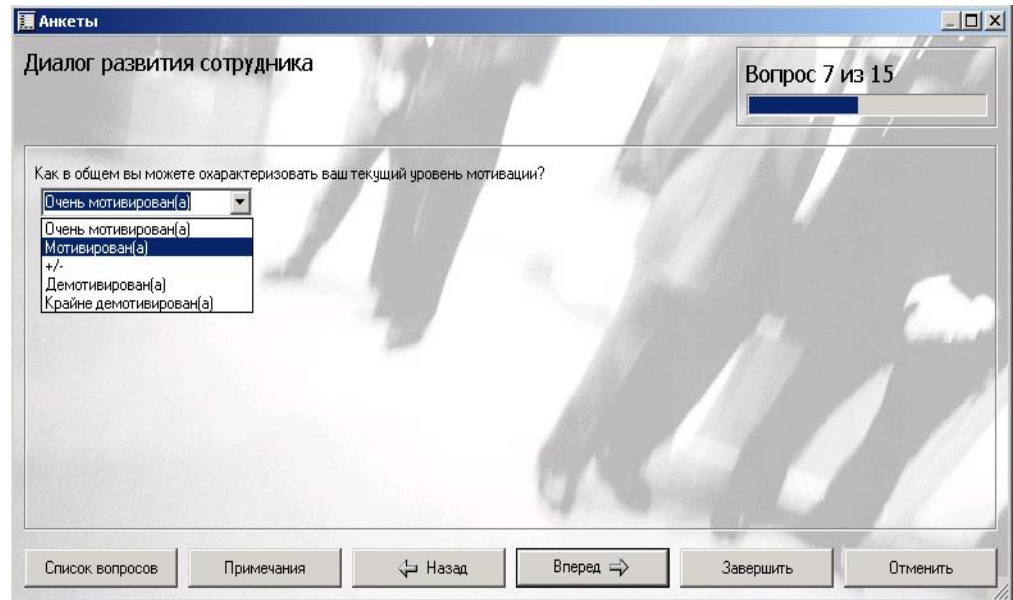
- Концепции
- Методологии
- Процессы
- Системы

Электронное анкетирование



Создание анкет

- Вопросы
- Последовательность
- Инструкции
- Формат ответа
- Сбор очков



Анкеты

Диалог развития сотрудника

Вопрос 7 из 15

Как в целом вы можете охарактеризовать ваш текущий уровень мотивации?

Очень мотивирован(а)

Очень мотивирован(а)

Мотивирован(а)

+/-

Демотивирован(а)

Крайне демотивирован(а)

Список вопросов

Примечания

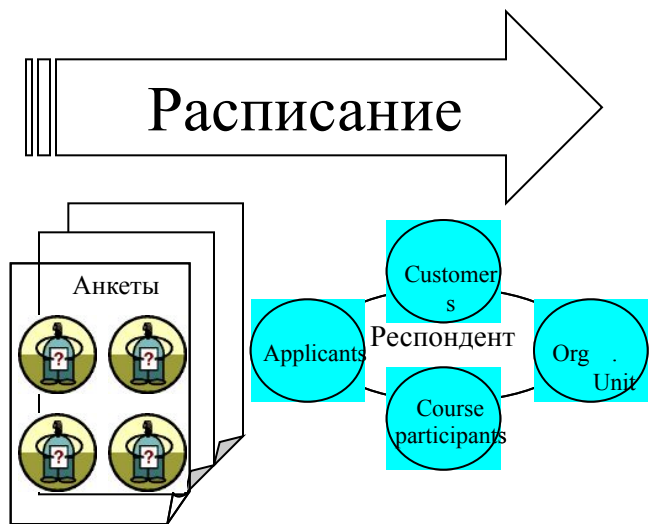
Назад

Вперед

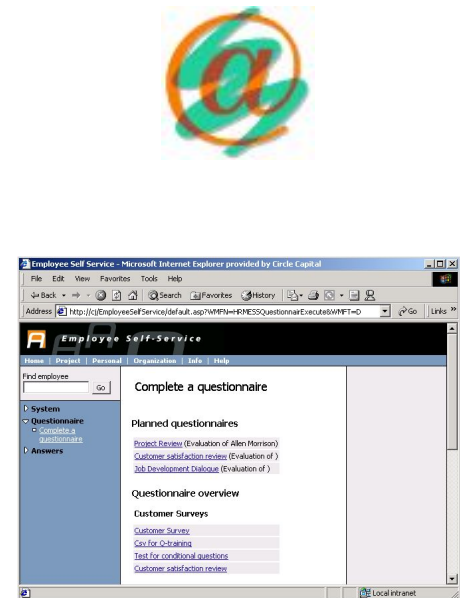
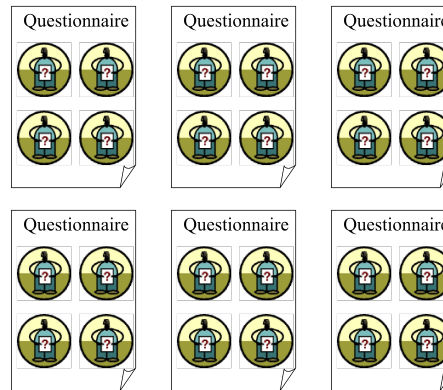
Завершить

Отменить

Тест, планирование, распространение и ответы на анкетирование



Планируемые сессии ответов



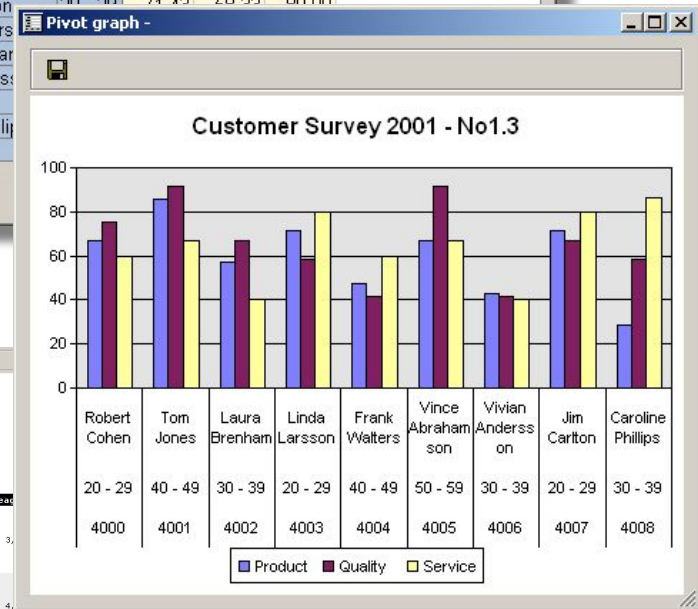
Результаты

- Отчеты и анализ
- Плавающие таблицы и графика
- Демографическая поддержка
- Обратная связь

Pivot table - Statistics: CS2001-1.3, Customer Survey 2001 - No1.3

Customer Survey 2001 - No1.3

Profile	Name	Age	Result group		
			Product	Quality	Service
4000	Robert Cohen	20 - 29	66,67	75,00	60,00
4001	Tom Jones	40 - 49	85,71	91,67	66,67
4002	Laura Brenham	30 - 39	57,14	66,67	40,00
4003	Linda Larsson	20 - 29	71,43	58,33	80,00
4004	Frank Walters	40 - 49	42,86	41,67	60,00
4005	Vince Abrahamson	50 - 59	66,67	91,67	66,67
4006	Vivian Andersson	30 - 39	42,86	41,67	40,00
4007	Jim Carlton	20 - 29	71,43	58,33	80,00
4008	Caroline Phillips	30 - 39	57,14	66,67	40,00



Feedback analysis

Questionnaire: Management Principles
Evaluation of: Allen Morrison
Date:

Managing the business

Text	Self	Management	Colleague
Build a partnership with the employees - based on mutual trust and respect	4,00	4,00	3,00
Create an inspiring work environment - to develop 'Light 2000'	3,50	3,00	4,00
Give regular and straightforward feedback to employees - based on performance and contribution	3,50	5,00	1,00
Build high performance teams - based on synergy or individual skills	2,50	4,00	2,00

Сбор информации

- Ответы на Анкеты даются теми **людьми**, чьи **мнения** являются релевантными для бизнеса (клиенты, сотрудники, контактные лица, соискатели вакансий).
- Системы бизнес-отчетности дают информацию **ЧТО** происходит с бизнесом. Анкетирование может дать информацию для ответа на вопрос **ПОЧЕМУ**.
- Множество управленческих решений принимается на основе **гипотез**. Анкеты (вопросники) могут помочь протестировать эти гипотезы:
 - Наши клиенты фокусируются на том, на чем мы думаем они фокусируются
 - Есть ли у наших сотрудников необходимый уровень компетенции, требуемый для применения нашей стратегии
 - Разделяют ли сотрудники наши ценности
 - Является ли эффективными наш найм и тренинги

Пример СВП

Стратегические цели	Показатели	Цель	Факт	Предыдущий период
Финансовые Увеличить объем продаж Улучшить маржу Снизить затраты	Валовый доход	6,000	5,482	5,127
	Валовая маржа как % от валового дохода	35%	31.6%	29.8%
	Операционные затраты как % от валового дохода	20%	24.2%	26.4%
Клиенты Увеличить продажи существующим клиентам Диферсифицировать клиентскую базу Привлечь новых клиентов	Соотношение кросс-продаж	30%	13%	27%
	Степень удержания клиентов	35%	30%	35%
	Предпочтительный поставщик	30%	20%	22%
	Доход по новым сделкам	500	800	600
Расходы на рекламу	25,000	24,500	22,300	

Пример СВП – 2 / 2

<p>Внутренние процессы</p> <p>Охват прибыльных сегментов рынка</p> <p>Разработка нового продукта</p> <p>Оптимизировать производственный процесс</p> <p>Внедрить CRM систему</p>	<p># идентифицированных сегментов</p> <p>Продажи нового продукта \$</p> <p>Длительность производственного цикла</p> <p>Индекс сроков выполнения</p>	<p>Время разработки нового продукта</p> <p>Аудит качества данных</p>	<p>3</p> <p>40,000</p> <p>90 дн.</p> <p>90 мин.</p> <p>100%</p> <p>75%</p>	<p>0</p> <p>25,000</p> <p>Н/Д</p> <p>285 мин.</p> <p>40%</p> <p>50%</p>	<p>0</p> <p>32,000</p> <p>240 дн.</p> <p>190 мин.</p> <p>38%</p> <p>50%</p>
<p>Обучение и развитие</p> <p>Поддержать уровень удовлетворенности сотрудников</p> <p>Снизить текучесть кадров</p> <p>Разработать долгосрочную программу карьерного роста</p>	<p>Прибыль/сотрудника</p> <p>Индекс удовлетворенности сотрудников</p> <p># дней тренинга/сотр.</p> <p>Коэффициент удержания кадров</p> <p>Индекс сроков выполнения</p>	<p>Индекс удовлетворенности сотрудников</p> <p>Коэффициент удержания кадров</p> <p>Да/Нет</p>	<p>50,000</p> <p>90%</p> <p>6</p> <p>99%</p> <p>100%</p>	<p>30,000</p> <p>60%</p> <p>4</p> <p>95%</p> <p>50%</p>	<p>20,000</p> <p>65%</p> <p>4</p> <p>100%</p> <p>50%</p>

Настройка показателей

План критериев оценки - Критерий оценки: 500, Коэффициент прибыльности

Подразделение Фокус-группа Показать активные

Обзор | Разное | Периоды | Формула | Аналитика

3. Критери...	Название	Поисковое имя	Фокус-группа	Подразделе...	Ответс...
500	Коэффициент прибыльности	CR	Финансы	01	ОП
600	Коэффициент возврата вложений	RR	Финансы	01	ОП
1050	Принципы управления	Management index	Персонал	01	АМ
1100	Лояльность к компании	Satisfy	Персонал	01	АМ
1101	Удовлетворенность работой	Satisfy	Персонал	01	ЛШ
1200	Соотношение мужчин/женщин	Male/Female index	Персонал	01	ЛШ
1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал	01	ЛШ
1301	Оценка менеджеров - Парнов Та...	Оценка менеджеров -	Персонал	01	ОП
2050	Общий доход	Turnover	Клиент	200	МИ
2060	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент	200	МИ
2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент	200	МИ
2080	Доход по Группе 30	Group 30	Клиент	200	МИ
2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент	200	МИ
3100	Индекс сроков выполнения (Акв...	Action	Стратегия	01	АМ
3200	Итог по мероприятиям	Action	Процесс	01	АМ

Показатели
Бюджет оценок
Проводки
Состояние критерия оценки
Отчет по оценкам
Функции
Статистика
Архивирование
Действия

Откуда берутся данные?

Финансы

Финансовые транзакции
Операции с клиентами и поставщиками
Дистрибуция и производство

Клиенты и внешнее окружение

Анкеты
Web-анкетирование
Телемаркетинг – опросы
Менеджеры по работе с клиентами

Система взаимосвязанных показателей

Критерий	Название	Положительная/Отрицательная динамика	Фокус-группа	Показатели	Отметка
500	Коэффициент прибыльности	С	Финансы		01 ДП
600	Коэффициент оборота в магазине	П	Финансы		01 ДП
1050	Привычка управления	Management index	Персонал		01 АМ
1100	Лояльность к клиентам	Safety	Персонал		01 АМ
1101	Сбалансированность работы	Safety	Персонал		01 АМ
1200	Состояние клиентов/людей	Marketplace index	Персонал		01 АМ
1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал		01 АМ
1201	Оценка менеджеров - Партия 1а	Оценка менеджеров	Персонал		01 АМ
2000	Общая оценка	Turnover	Клиент		200 МИ
2000	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент		200 МИ
2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент		200 МИ
2080	Доход по Группе 30	Group 30	Клиент		200 МИ
2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент		200 МИ
2100	Итого: средне-выполнение (всех)	Аудит	Стратегия		01 АМ
3200	Итого по мероприятиям	Актив	Проект		01 АМ

Модуль Управление персоналом
Анкетирование
Планы развития
....

Обучение и перспективы роста



Стратегические планы
Планы мероприятий
Выполнение мероприятий

Внутренние бизнес-процессы

Откуда берутся данные?

Аксапта

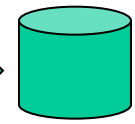
Ф
О
К
У
С

№	Название	Паспортное	Функционал	Подразделение	Сметы
50	Коэффициент прибыльности	0%	Финансы	01.07	
600	Качество работы клиентов	95%	Финансы	01.07	
1050	Привлечение клиентов	Management index	Персонал	01.04	
1100	Полнота и качество	Safety	Персонал	01.04	
1100	Закономерность работы	Safety	Персонал	01.04	
1200	Сопоставление норм/квот	Инд.Результ	Персонал	01.04	
1200	Точность кадров	Точность кадров	Персонал	01.04	
1300	Оценка менеджера	Персонал	Персонал	01.07	
2000	Обработка	Платежи	Клиент	200.04	
2000	Средняя стоимость клиента	Платежи	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 20	Вклад 20	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 30	Вклад 30	Клиент	200.04	
2000	Доход по Группе 50	Вклад 50	Клиент	200.04	
3000	Планы продаж/полномочия/инд.	Акция	Стратегия	01.04	
3200	История переговоров	Акция	Продажи	01.04	

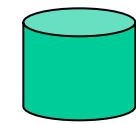
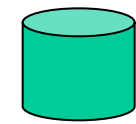
Организация

Показатели

Индикатор



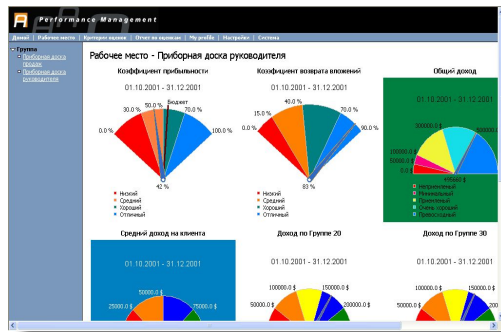
ODBC, OLE DB



Система А

Система Б

Внешние системы



Только важная информация для руководителя

- Необходимо получать и обрабатывать лишь небольшой объем информации
- Панель управления
- Представление через Web

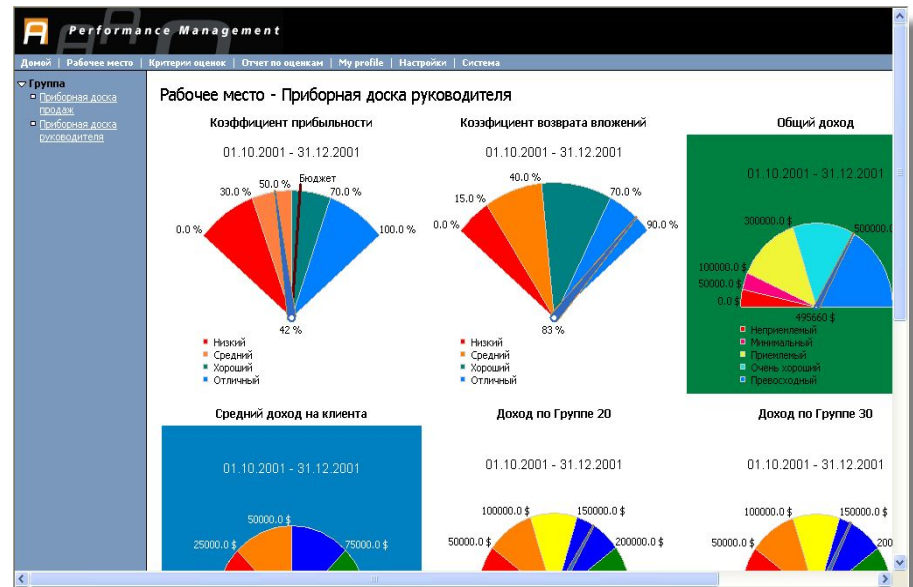
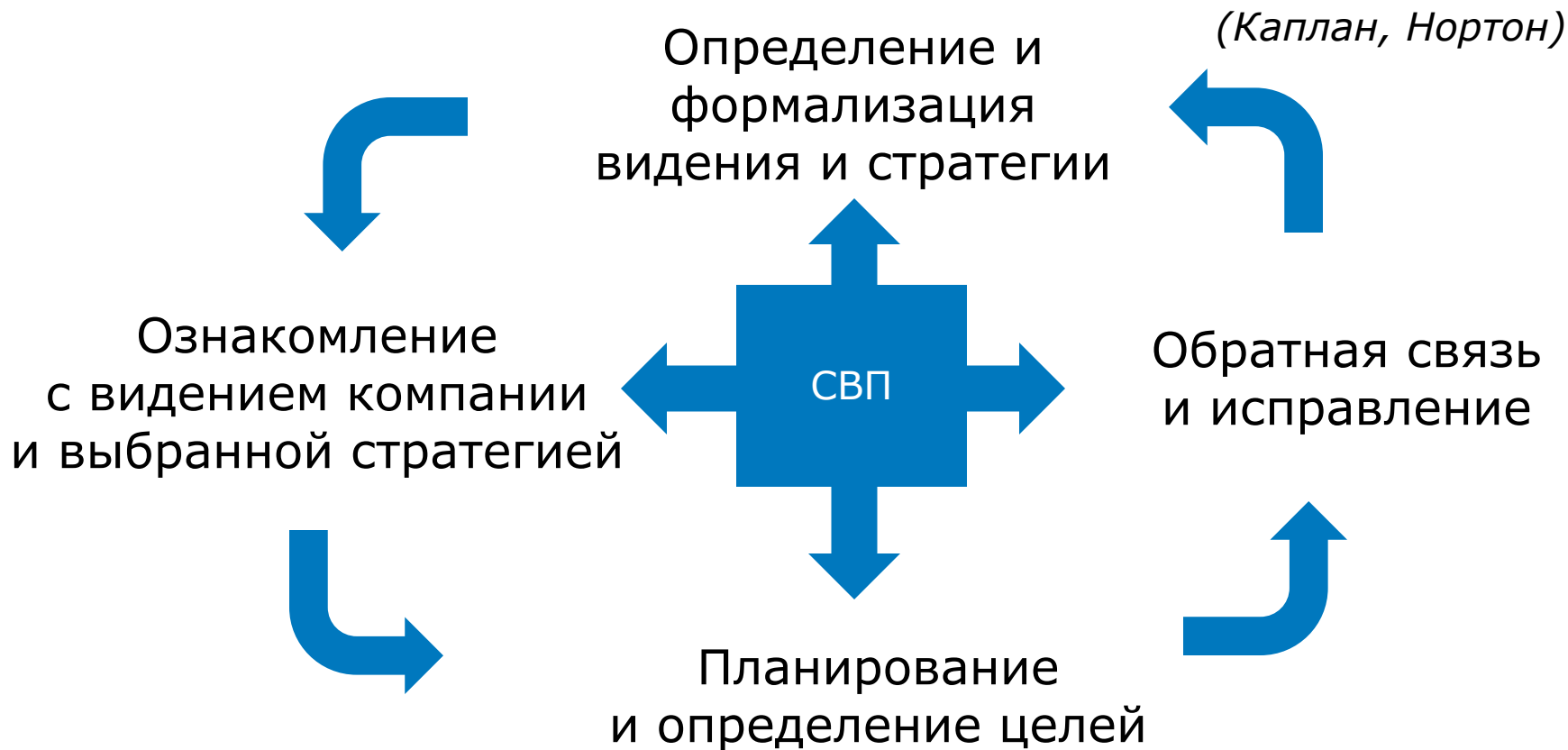


Схема использования СВП



Финансы



Пример настройки финансовых показателей в СВП

Рабочее место - Приборная доска руководителя

Кoeffициент прибыльности

01.10.2001 - 31.12.2001



Кoeffициент возврата вложений

01.10.2001 - 31.12.2001



Управление на основе финансов

- Финансовая отчетность
- Учет по международным стандартам / US GAAP (трансляция)
- Бюджетирование / управление по отклонениям
- Учет затрат / ФСА
- Прогнозирование потоков денежных средств



Почему нельзя опираться только на финансовые показатели?

- Прибыль в текущем квартале увеличилась
- Объем продаж вырос.
- Делаем вывод – дела обстоят хорошо и никаких воздействий предпринимать не надо – так держать !!!





НО...

- Средний доход на клиента понизился
- Продажи по группе небольших магазинов упал
- Анкетирование клиентов показало снижение уровня удовлетворенности из-за снижения качества и отсутствия новых продуктов
- План по разработке нового продукта идет со значительным запаздыванием по срокам
- Какой вывод мы можем сделать теперь ?

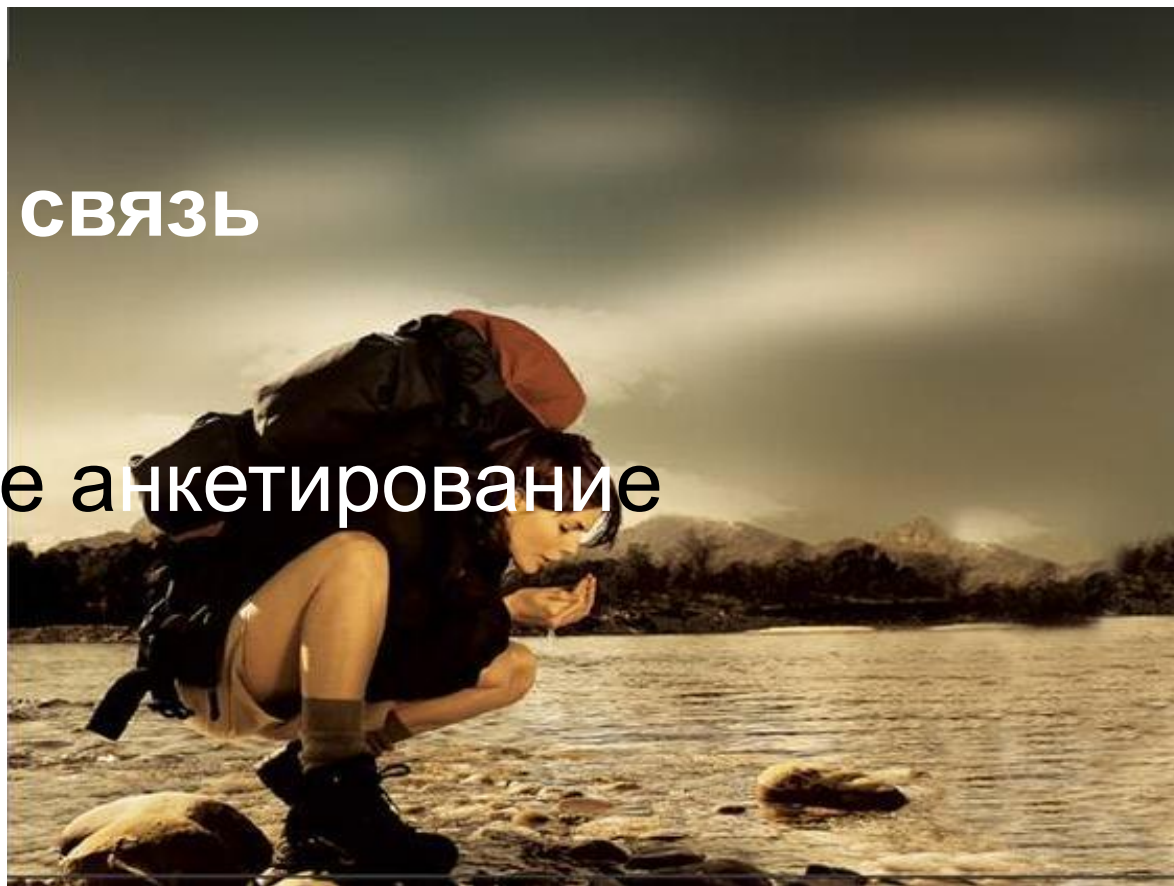
Управление компанией только с помощью финансовых показателей
сродни попытке скоростной езды на спортивном автомобиле
по извилистой горной дороге, глядя только в зеркало заднего вида.





Обратная связь

Электронное анкетирование





Как оперативно
опросить и
узнать мнение?

- Сотрудников
- Клиентов
- Партнеров
- Претендентов
на работу

Различные области применения анкетирования




Опросы

- Удовлетворенность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников
- Культура и поведение



Обратная связь

- Обратная связь
- Оценка эффективности проектов
- Оценка курсов
- Диалоги развития сотрудников



Тестирование

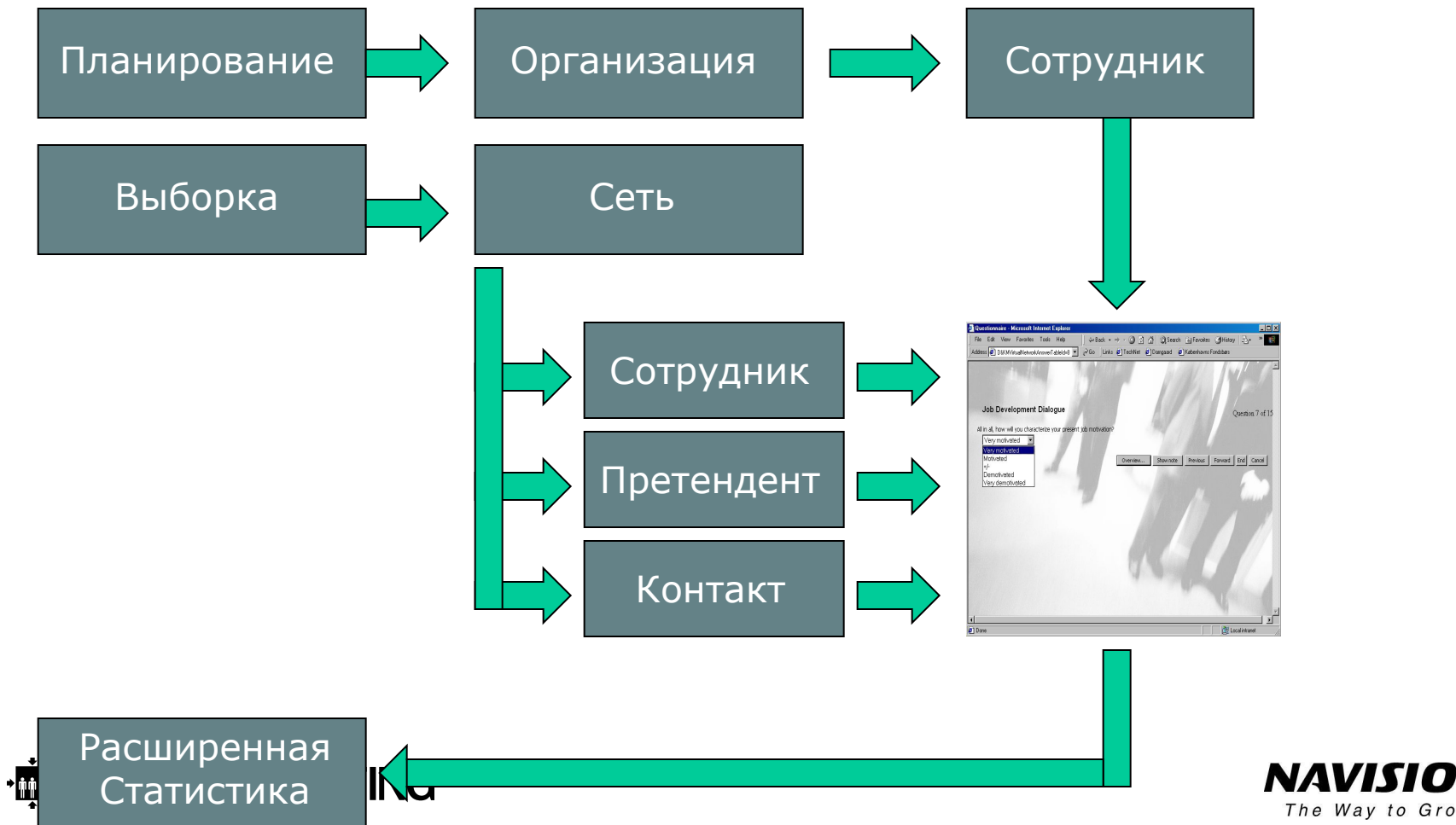
- Тестирование знаний
- Управление сертификационными тестами
- Тестирование продуктов
- Тестирование мнений



Обучение

- Концепции
- Методологии
- Процессы
- Системы

Электронное анкетирование



Создание анкет

- Вопросы
- Последовательность
- Инструкции
- Формат ответа
- Сбор очков

Анкеты

Диалог развития сотрудника

Вопрос 7 из 15

Как в целом вы можете охарактеризовать ваш текущий уровень мотивации?

Очень мотивирован(а)

Очень мотивирован(а)

Мотивирован(а)

+/-

Демотивирован(а)

Крайне демотивирован(а)

Список вопросов

Примечания

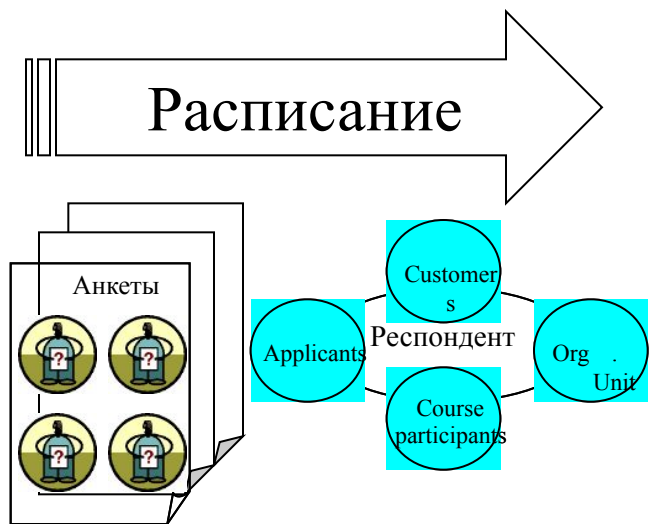
Назад

Вперед

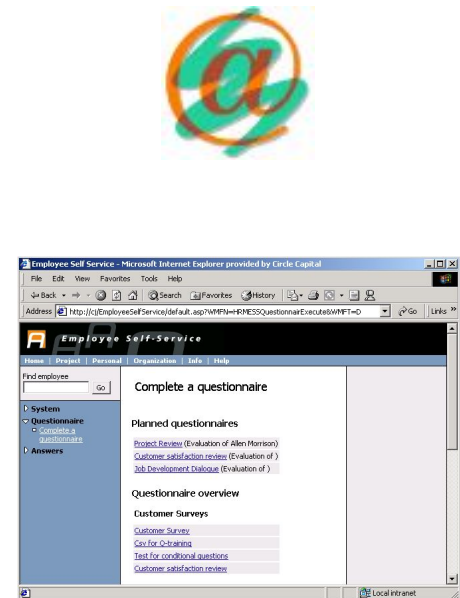
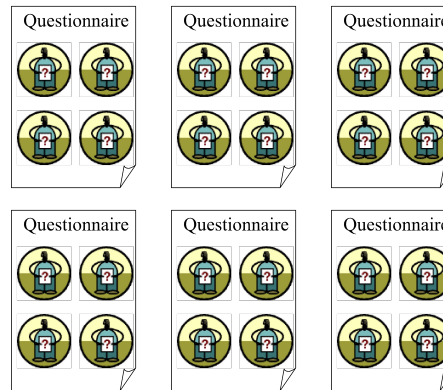
Завершить

Отменить

Тест, планирование, распространение и ответы на анкетирование



Планируемые сессии ответов



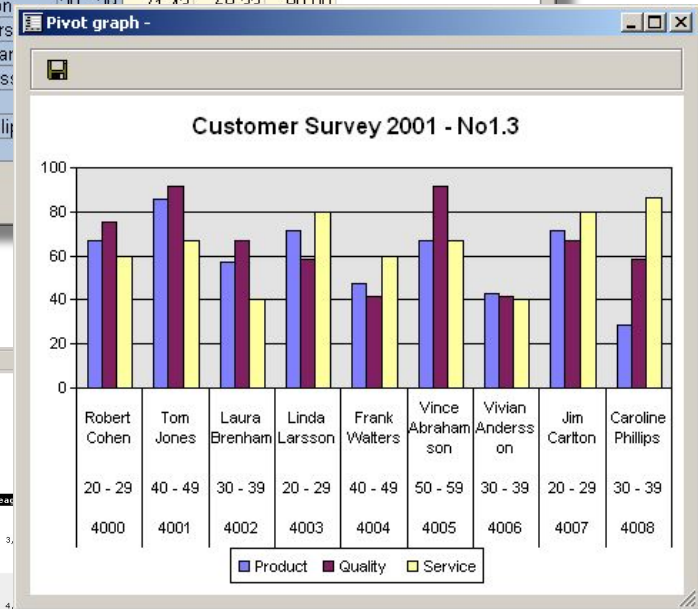
Результаты

- Отчеты и анализ
- Плавающие таблицы и графика
- Демографическая поддержка
- Обратная связь

Pivot table - Statistics: CS2001-1.3, Customer Survey 2001 - No1.3

Customer Survey 2001 - No1.3

Profile	Name	Age	Result group		
			Product	Quality	Service
4000	Robert Cohen	20 - 29	66,67	75,00	60,00
4001	Tom Jones	40 - 49	85,71	91,67	66,67
4002	Laura Brenham	30 - 39	57,14	66,67	40,00
4003	Linda Larsson	20 - 29	71,43	58,33	80,00
4004	Frank Walters	40 - 49	47,62	40,00	60,00
4005	Vince Abrahamson	50 - 59	66,67	91,67	66,67
4006	Vivian Andersson	30 - 39	40,00	40,00	40,00
4007	Jim Carlton	20 - 29	71,43	66,67	80,00
4008	Caroline Phillips	30 - 39	28,57	66,67	85,71



Feedback analysis

Questionnaire: Management Principles
Evaluation of: Allen Morrison
Date:

Managing the business

Text	Self	Management	Colleague
Build a partnership with the employees - based on mutual trust and respect	4,00	4,00	3,00
Create an inspiring work environment - to develop 'Light 2000'	3,50	3,00	4,00
Give regular and straightforward feedback to employees - based on performance and contribution	3,50	5,00	1,00
Build high performance teams - based on synergy or individual skills	2,50	4,00	2,00

