

# Сбалансированная система показателей и стратегия компании



# Структура системы сбалансированных показателей



## Цель системы сбалансированных показателей



Цель ССП-направить усилия всех работников на успешную реализацию стратегии компании.

ССП - инструмент распространения стратегической информации посредством интегрированного набора финансовых и нефинансовых параметров.

Залог успешности – доведение ССП до всех сотрудников.



# Коммуникативная роль ССП



## Коммуникативная роль ССП



ССП делает корпоративное видение будущего достоянием всех сотрудников и способствует установлению атмосферы единомыслия.



Сбалансированная система показателей создает целостную модель стратегии, что позволяет каждому работнику определить свой вклад в достижение успеха компании. Без этого- «лоскутная» оптимизация.



Сбалансированная система показателей позволяет концентрировать усилия: если цели и показатели выбраны правильно, успех обеспечен.

# Принципы построения ССП



Принципы построения ССП, неразрывно связанной со стратегией компании:



Причинно-следственные связи

Факторы  
результатов

достижения

Взаимосвязь с финансовыми результатами

## Причинно-следственные связи



Стратегия- это набор неких гипотез о причинах и следствиях.

Причинно-следственные связи можно выразить набором утверждений «Если.... То».

Пример:



*Если мы увеличим число занятий по продуктам, то менеджеры отдела продаж станут более осведомленными относительно ассортимента товаров, которые они могут продать; если они станут более осведомленными, то объем продаж возрастет, если объем продаж возрастет, то и прибыль увеличится.*



## Параметр - звено в цепи причинно-следственных связей



Правильно составленная ССП должна представлять стратегию компании через подобную последовательность причинно-следственных связей.

Каждый параметр, включенный в сбалансированную систему показателей, должен быть элементом цепи причинно-следственных связей

Тогда параметр становится средством для получения информации об успешности стратегии бизнес-единицы.



# Факторы результатов и показатели деятельности

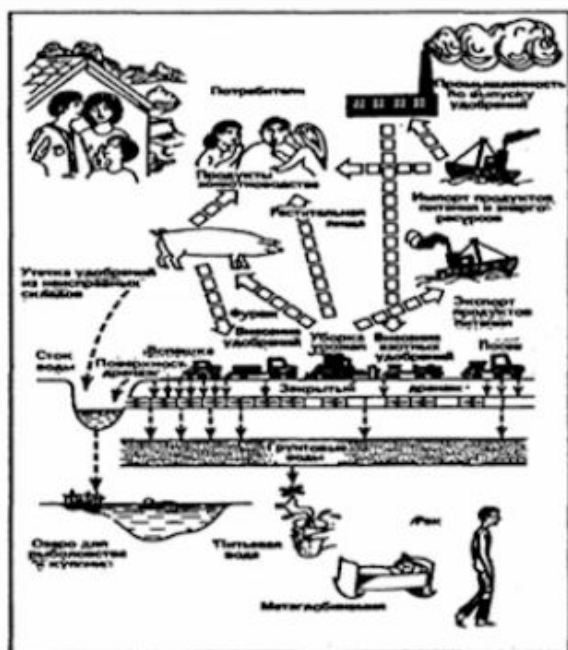


Показатели деятельности	Факторы результатов
<p>Общие показатели, характерные для многих компаний и отраслей.</p>	<p>Уникальные для каждой бизнес-единицы</p>
<p>Базовые параметры, например, прибыльность, рыночная доля, степень удовлетворенности клиента, сохранение клиентской базы, область компетентности персонала.</p>	<p>Отражают специфику стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовые факторы прибыльности</li><li>• Сегменты рынка</li><li>• Особые цели внутренних бизнес-процессов</li></ul>
<p>Отсроченная(запаздывающая) оценка</p>	<p>Опережающая оценка</p>

## Взаимосвязь факторов результатов и показателей деятельности



Правильно составленная ССП должна представлять комплекс показателей результатов и факторов деятельности.





Причины:

**Без факторов результатов невозможно понять, как достигаются показатели деятельности**

**С помощью только показателей на ранних стадиях нельзя оценить, насколько успешно осуществляется стратегия**

- Без показателей деятельности факторы результатов могут стать самоцелью, а это – губительно.

Пример- «Точно в срок» может привести к затариванию склада у увеличению расходов на хранение: созданию неликвидного запаса.

## Взаимосвязь с финансовыми результатами



**Все показатели  
ССП через цепь  
причинно-  
следственных  
связей должны  
быть согласованы  
с финансовыми  
целями**



# Разработка ССП для банка: Metro Bank

Пример из книги Нортон и Каплана  
«Сбалансированная система показателей и  
стратегия компании»

# Проблемы Metro Bank



Чрезмерный акцент на  
один вид услуг-  
депозитные счета

Структура издержек,  
которая делала  
неприбыльным  
обслуживание 80%  
клиентов

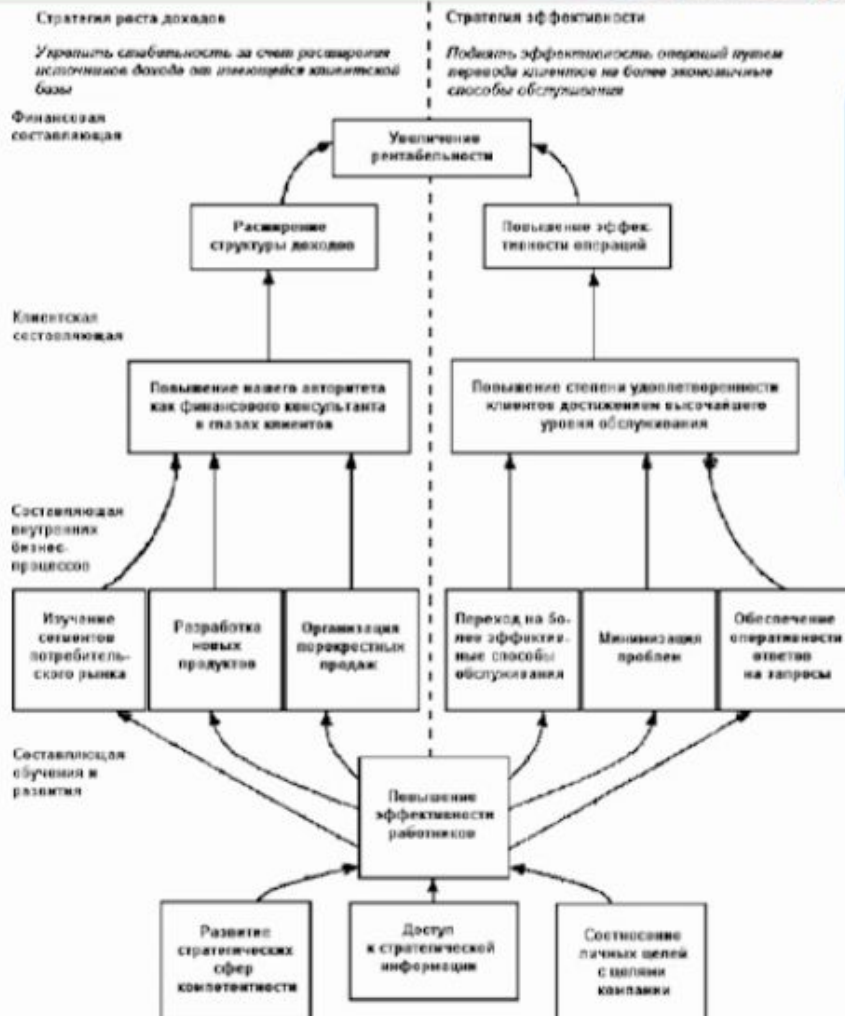


GettyImages

# Стратегия Metro Bank – общий вид



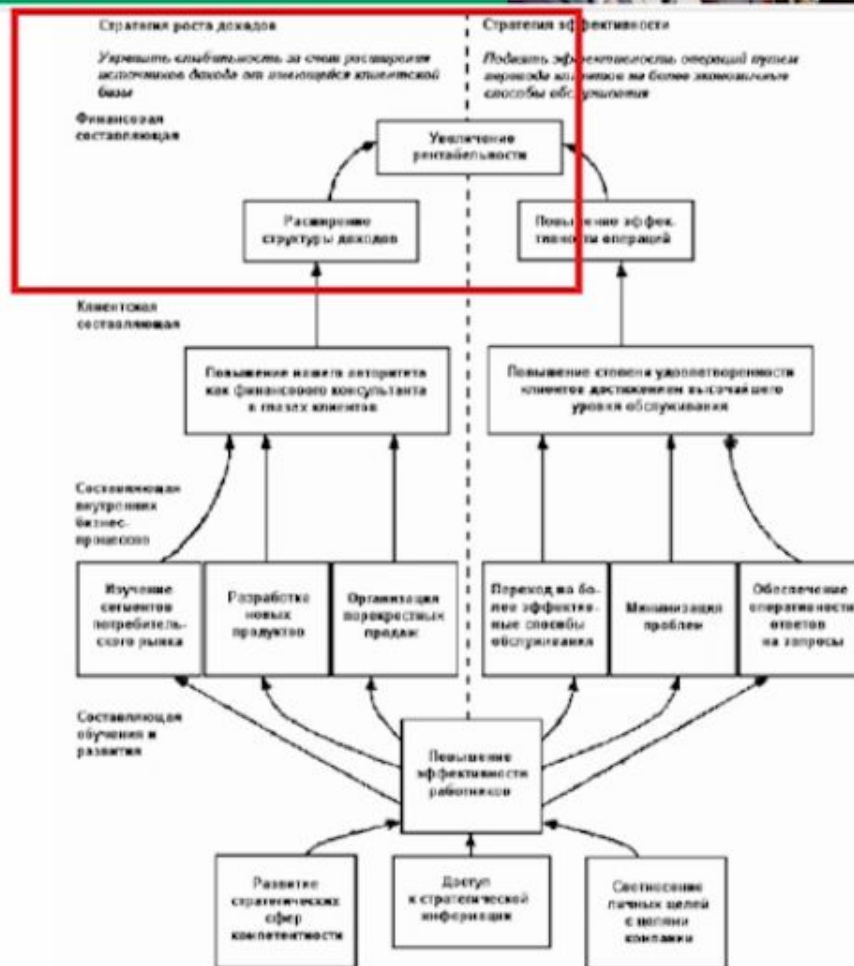
Стратегия  
роста  
дохода



Стратегия  
эффективности



# Стратегия Metro Bank – стратегия роста доходов



# Стратегия роста доходов- финансовая составляющая



## Стратегия роста доходов

*Укрепить стабильность за счет  
расширения источников дохода  
от имеющейся клиентской базы*

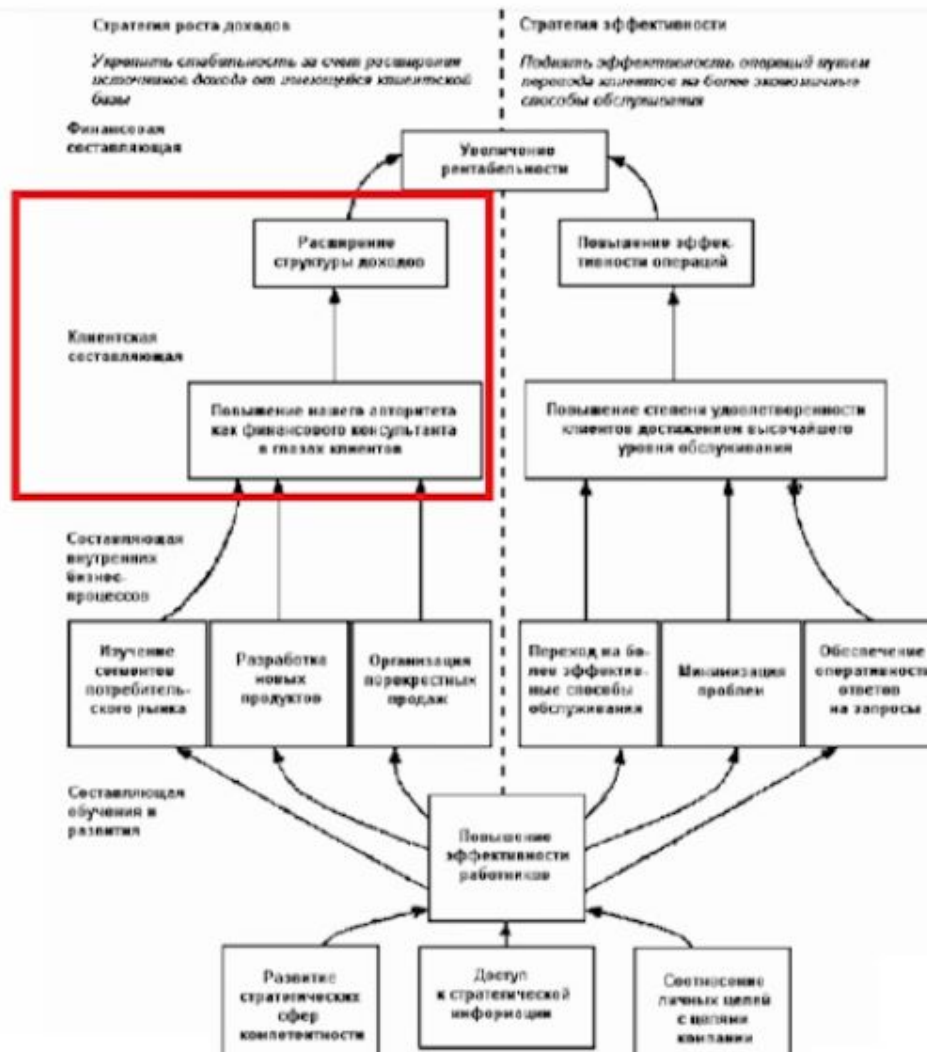


Увеличение  
рентабельности

**Финансовая  
составляющая**

Расширение  
структуры доходов

# Стратегия роста доходов – клиентская составляющая



# Стратегия роста доходов – клиентская составляющая



**Финансовая составляющая**

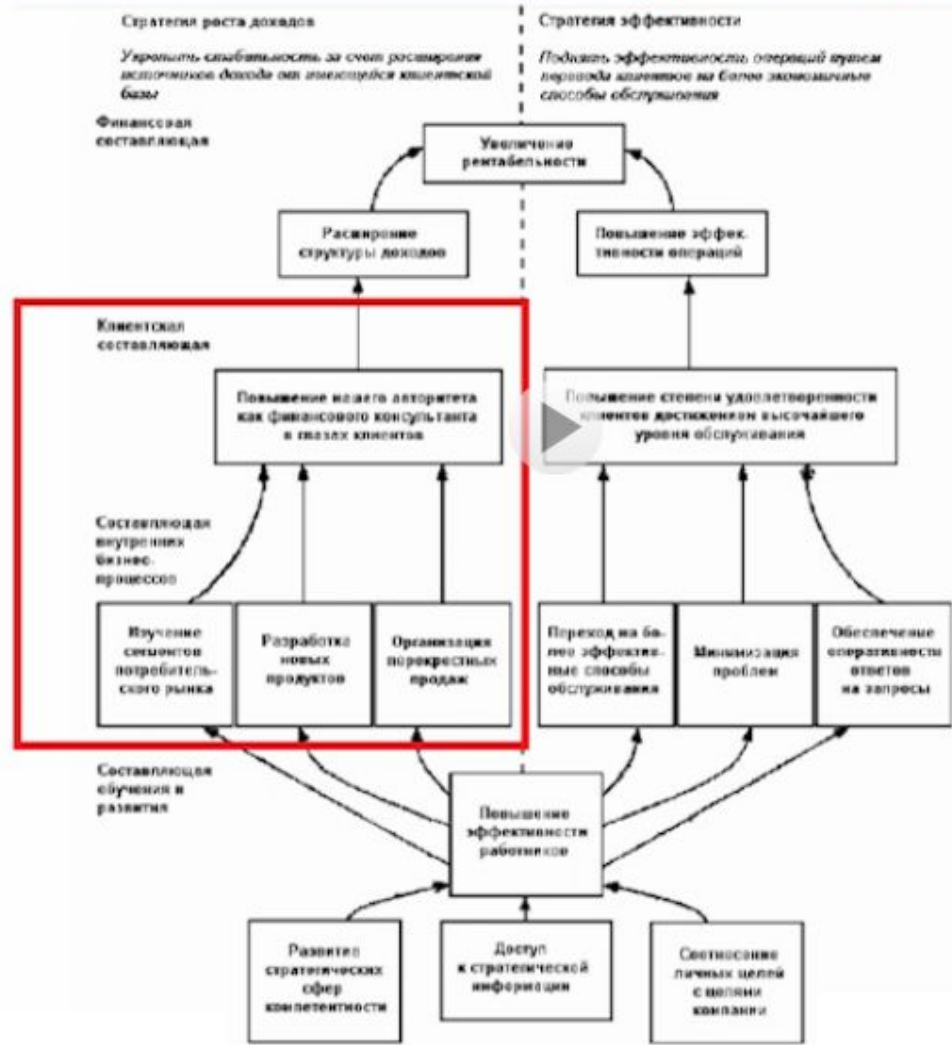
Расширение структуры доходов



**Клиентская составляющая**

Повышение авторитета банка как финансового консультанта в глазах клиентов

# Стратегия роста доходов – составляющая внутренних бизнес-процессов



# Стратегия роста доходов – клиентская составляющая



## Клиентская составляющая

Повышение авторитета банка как финансового консультанта в глазах клиентов

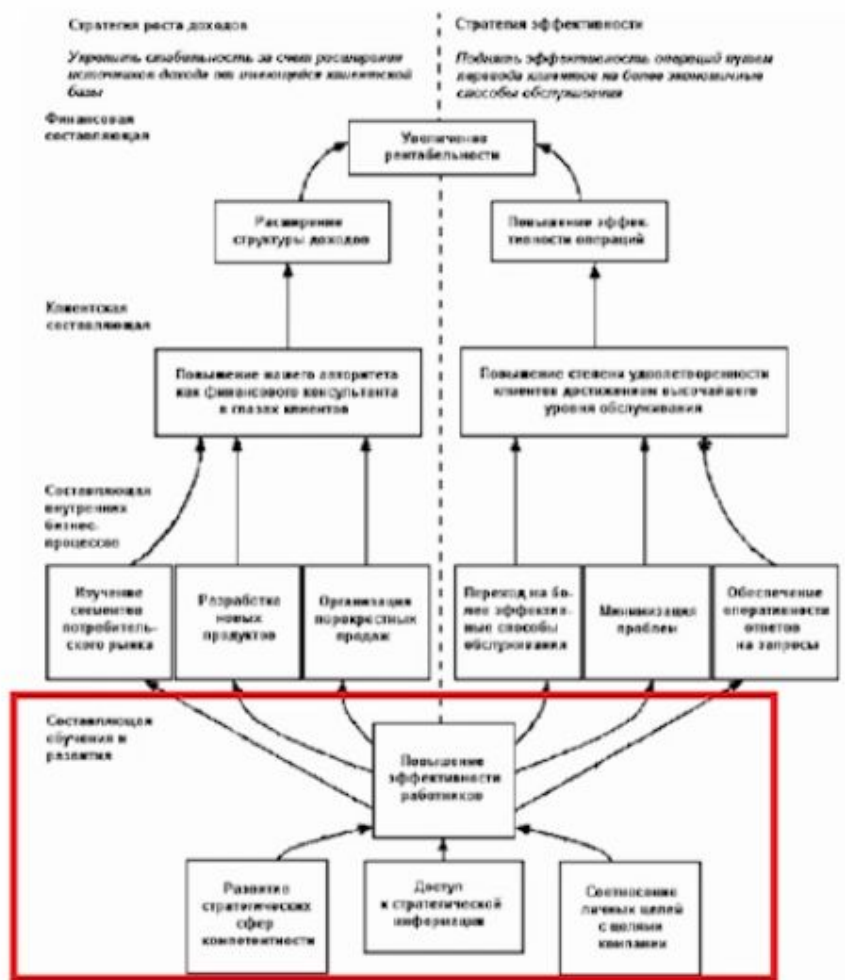
## Составляющая внутренних бизнес-процессов

Изучение сегментов потребительского рынка

Разработка новых продуктов

Организация перекрестных продаж

# Стратегия роста доходов – составляющая внутренних бизнес-процессов



# Стратегия роста доходов – клиентская составляющая



Составляющая внутренних бизнес-процессов

Составляющая обучения и развития

Изучение сегментов потребительского рынка

Разработка новых продуктов

Организация перекрестных продаж

Повышение эффективности работников

Развитие стратегических сфер компетентности

Доступ к стратегической информации

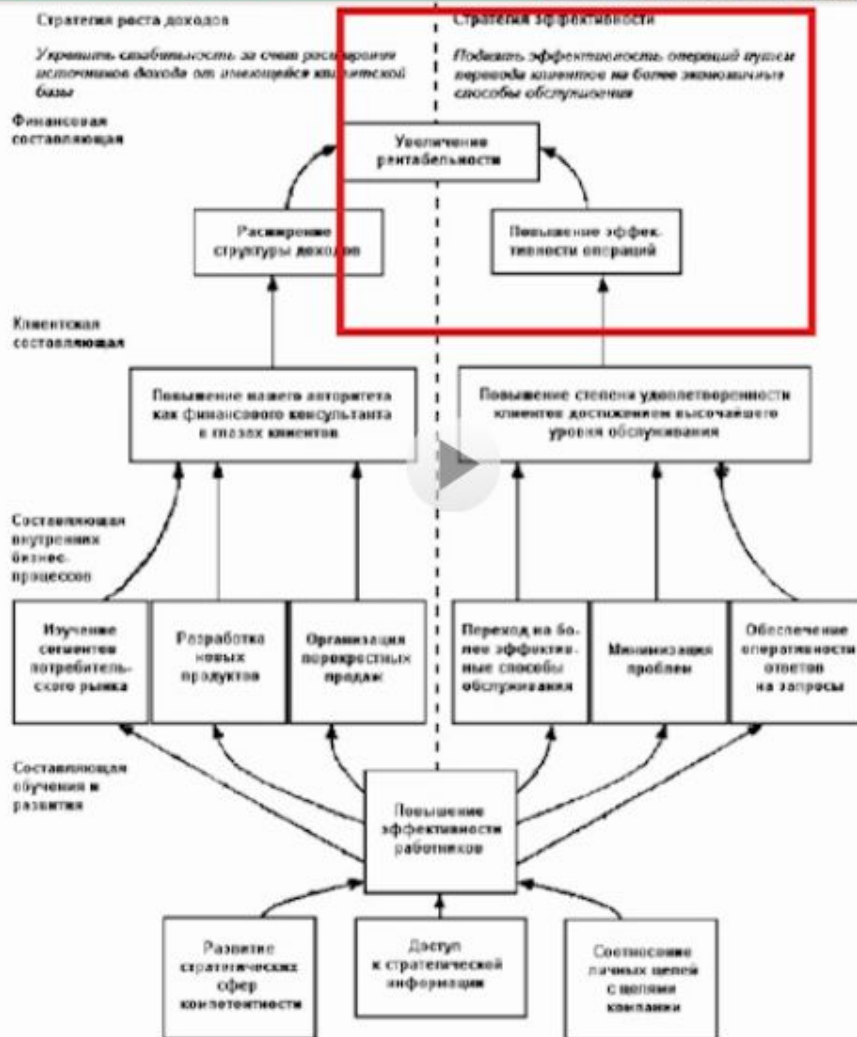
Соотнесение личных целей с целями компании



# Метро Банк- стратегия эффективности



# Стратегия Metro Bank – стратегия эффективности



## Стратегия роста доходов- финансовая составляющая



## Стратегия эффективности

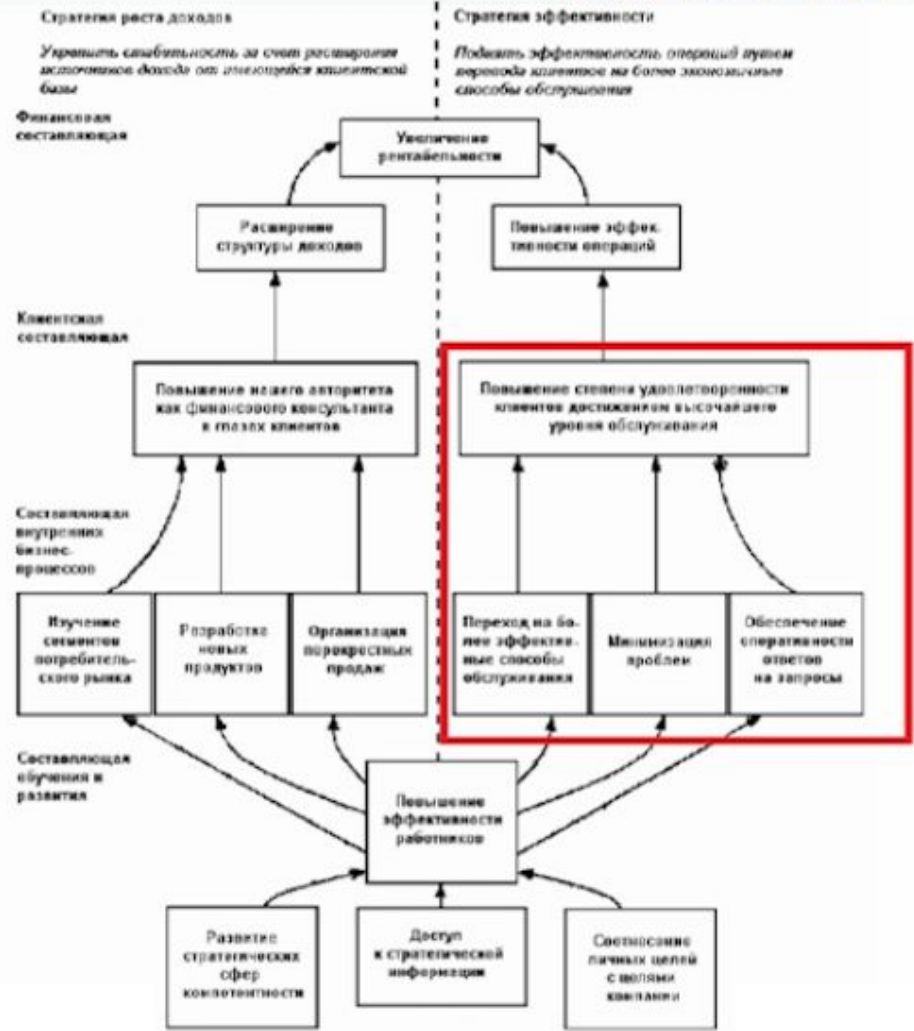
Увеличение  
рентабельности

**Финансовая  
составляющая**

*Поднять эффективность  
операций путем перевода  
клиентов на более экономичные  
способы обслуживания*

Повышение эффективности  
операций

# Стратегия эффективности – составляющая внутренних бизнес-процессов



# Стратегия эффективности– клиентская составляющая



## Клиентская составляющая

Повышение степени  
удовлетворенности клиентов  
достижением высочайшего уровня  
обслуживания

## Составляющая внутренних бизнес- процессов

Переход на  
более  
эффективные  
способы  
обслуживания

Минимизация  
проблем

Обеспечение  
оперативности  
ответов на  
вопросы

# Стратегия роста доходов – клиентская составляющая



Составляющая внутренних бизнес-процессов

Переход на более эффективные способы обслуживания

Минимизация проблем

Обеспечение оперативности и ответов на вопросы

Составляющая обучения и развития

Повышение эффективности работников

Развитие стратегических сфер компетентности

Доступ к стратегической информации

Соотнесение личных целей с целями компании

## Перестройка процесса предоставления услуг



Не просто открытие счетов – предоставление услуг финансовых консультантов

Показатель:  
Среднее число услуг,  
оказанных клиенту  
**Отсроченный  
показатель**

Показатель:  
Количество часов,  
проведенное с  
клиентом  
**Опережающий  
показатель**

## Факторы, повышающие эффективность работников



**Составляющая обучения и развития определила необходимость:**

**Для менеджеров отдела по работе с клиентами развивать компетенции финансовых консультантов**

**Более совершенного доступа информации(интегрированные данные о клиентах)**

**Пересмотра методов стимулирования персонала**



# Показатели составляющей обучения и развития



## Отсроченные показатели:

- Эффективность сотрудника
- Число продаж на сотрудника
- Результаты опросов об удовлетворенности персонала их деятельностью

## Опережающие показатели

- Коэффициент стратегического переобучения
- Коэффициент доступности стратегической информации
- Приведение личных целей и задач работников в соответствии со стратегией банка

# Сбалансированная система показателей Metro Bank



## Финансовая составляющая ССП Metro Bank



Стратегические цели	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Увеличить рентабельность	Коэффициент рентабельности	
Расширить структуру доходов	Рост доходов	Структура доходов
Сократить издержки	Уменьшение издержек обслуживания	Исполнение плана мероприятий

# Клиентская составляющая ССП Metro Bank



Стратегические цели	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Увеличить удовлетворенность клиентов за счет расширения ассортимента и повышения уровня обслуживания	Доля сегмента рынка	Количество предлагаемых услуг и продуктов
Увеличить степень удовлетворенности клиента после обслуживания	Сохранение клиентской базы	Опросы клиентов о востребованности и качестве предоставляемых услуг

## Составляющая внутренних бизнес-процессов Metro Bank



Стратегические цели	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Изучить своего клиента		
Создавать инновационные продукты	Доход от предоставления нового продукта	Цикл разработки услуги
Перекрестные продажи	Коэффициент перекрестного обслуживания	Время, затрачиваемое на 1 клиента
Перевод клиентов на более экономичные способы продажи	Изменение структуры форм обслуживания	Выполнение комплекса мероприятий

## Составляющая обучения и развития Metro Bank



Стратегические цели	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Развитие стратегических областей компетентности	Среднее количество услуг, продаваемых одним менеджером	Коэффициент стратегического переобучения
Предоставление стратегической информации		Коэффициент доступности стратегической информации
Соотнесение личных целей с целями банка	Удовлетворенность персонала Доход на одного сотрудника	Соотнесение личных целей с целями банка(%)

# Повышение эффективности персонала



Стратегический показатель результата (отсроченный индикатор)

Доход на 1 сотрудника  
Число услуг, оказанных 1 менеджером

Фактор достижения результата (опережающий индикатор)

Коэффициент стратегического переобучения

Стратегическая инициатива

- Пересмотр процесса развития персонала
- Определение стратегических специальностей
- Определение необходимых областей компетентности
- Оценка уровня имеющегося персонала
- Составление прогноза требуемых специальностей
- Определение «узких» мест
- Составление плана развития персонала