

Лекция 3:

**Принципы построения
проекций стратегической
карты**

Финансовая перспектива

Какие параметры финансового состояния будут приемлемыми для нас и наших учредителей?

Финансовые цели и показатели:

- Определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии компании
- Являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП (для коммерческих предприятий)
- Финансовые цели и показатели зависят от вида реализуемой стратегии и этапа бизнес-цикла, на котором находится компания. При этом необходимо учитывать как стадию жизненного цикла самой компании, так и стадии жизненного цикла предлагаемых ею продуктов

Факторы увеличения финансовой составляющей

Финансовая составляющая

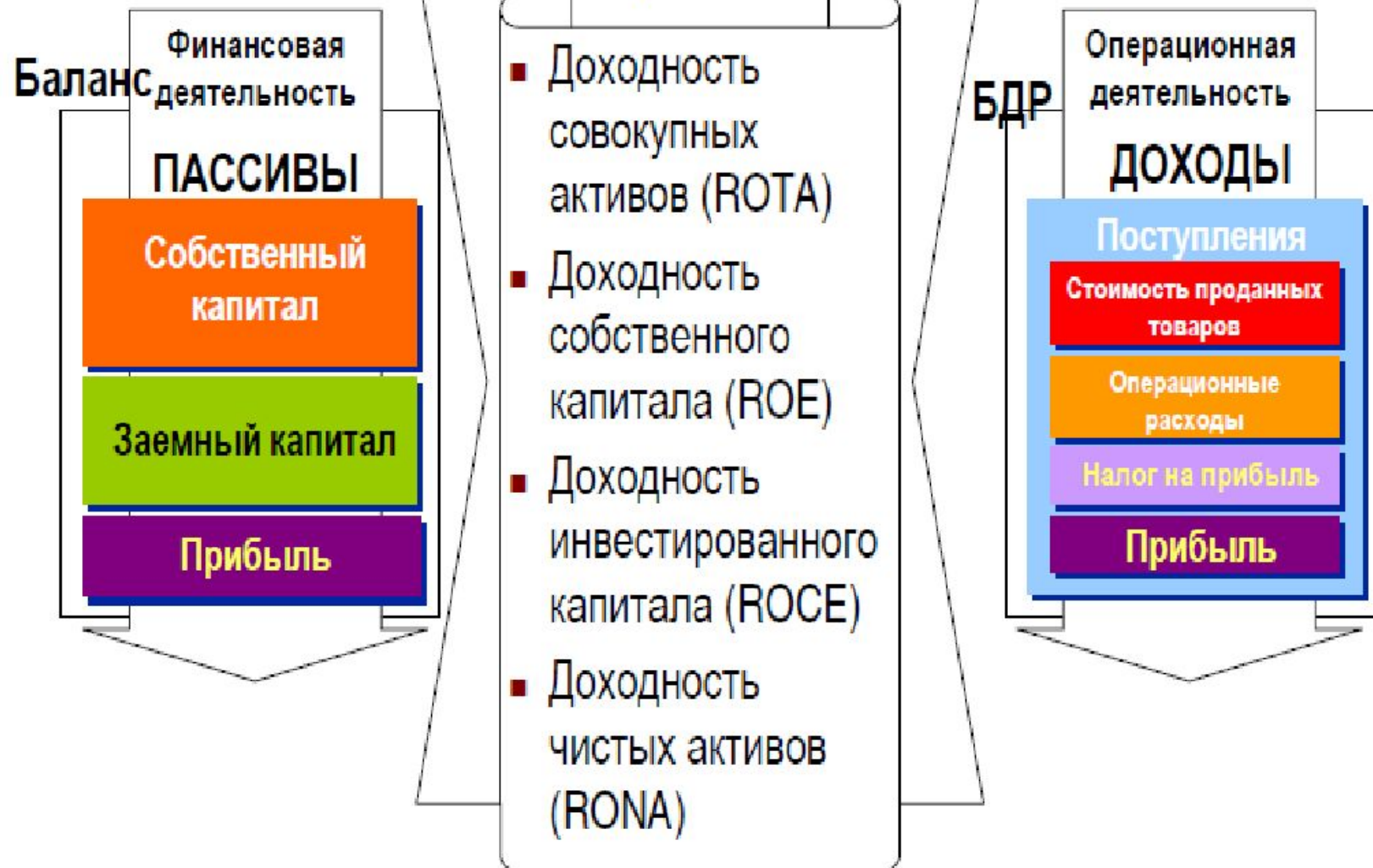


Структура деятельности компании с точки зрения финансовых потоков

- Все решения, принимаемые в Компании, относятся к одной из трех сфер



Показатели эффективности деятельности в целом



Показатели, характеризующие отдельные аспекты деятельности компании



Рентабельность и эффективность управления



Показатели по инвестиционной деятельности

- Доходность инвестиций (ROI)
- Внутренняя норма доходности (IRR)
- Чистый приведенный доход (NPV)

Показатели по финансовой деятельности

- Дивиденды на одну акцию
- Покрытие дивидендов
- Доля процентов в общей сумме погашенных кредитов

Показатели по основной деятельности

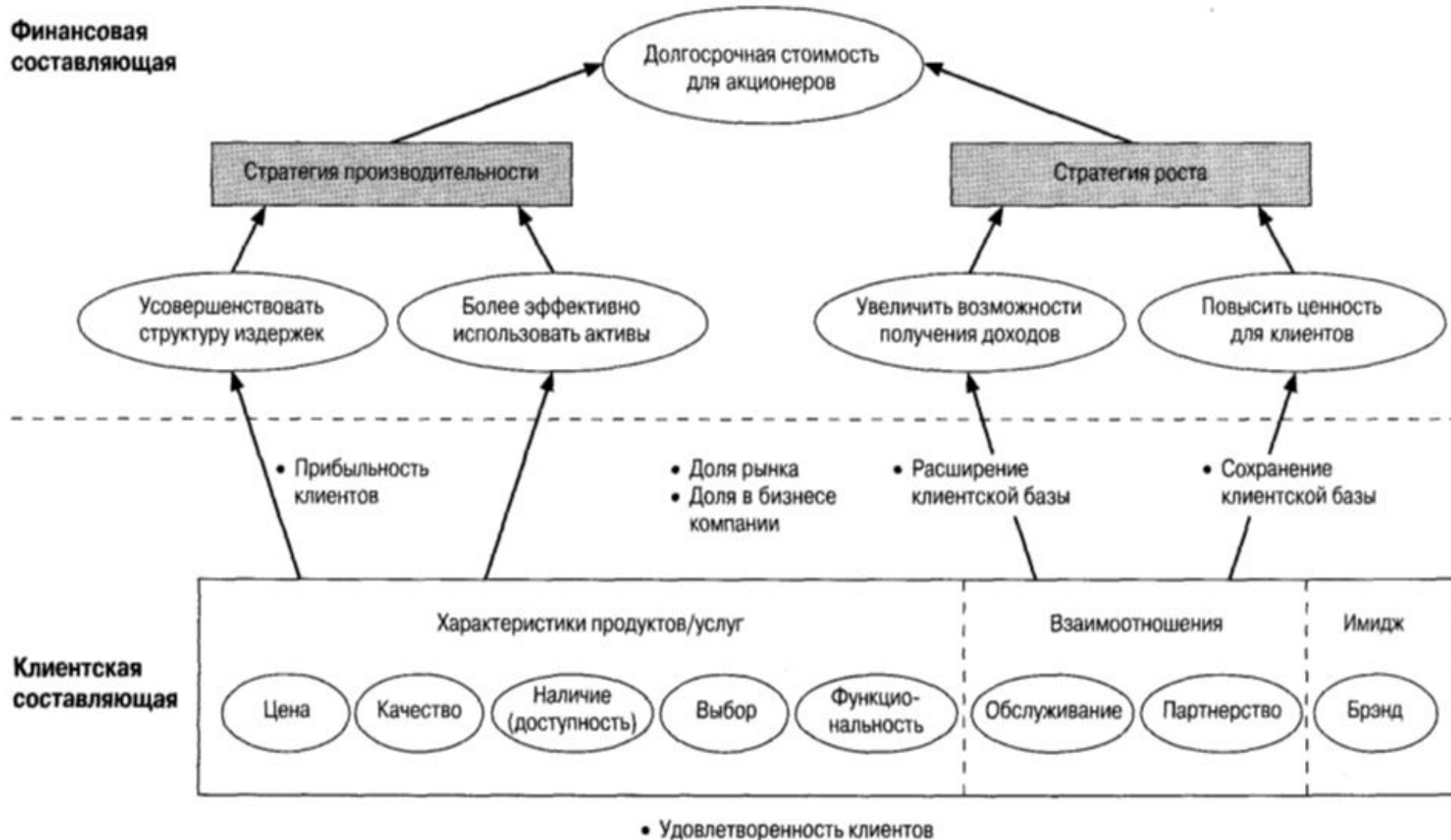
- Доля оплаченной во время дебиторской задолженности
- Достаточность операционного потока для финансирования текущей деятельности

Клиентская перспектива

- Предложение потребительской ценности – уникальное сочетание продуктов, цены, обслуживания, взаимоотношений, а также имиджа, которые поставщик предлагает своим клиентам
- Предложение ценности определяет сегменты рынка, на которые направлена стратегия, и то, как компания собирается специализироваться в целевых сегментах рынка по сравнению с конкурентами
- Четко сформулированное предложение ставит конечную цель, на которую ориентированы стратегические направления решающих внутренних бизнес-процессов и инфраструктуры



Клиентская составляющая- создание дифференцированного предложения



Структуризация клиентской перспективы. Основные стратегии клиентской перспективы

- **Лидерство продукта.** «Компания, которая следует этой стратегии, продвигает свой продукт в неизвестную, непробоованную зону или зону своих особых интересов». Эту стратегию четко изложили Sony и Intel
- **Доверительные отношения с клиентами.** «Компания, которая строит доверительные отношения со своими клиентами, налаживает тем самым связи с ними. Она знает людей, которым продает продукты и услуги, и их потребности». Такую стратегию успешно реализовали Home Depot, Inc. и Mobil
- **Операционное совершенство.** «Компании, достигшие операционного совершенства, демонстрируют только им присущее высокое качество в сочетании с соответствующей ценой и удобным процессом покупки». Примером могут служить стратегии таких компаний, как Costco Wholesale и McDonald's Corporation

Ценностное предложение для клиента

■ Стратегии специализации



Стратегическая карта: Клиентская составляющая

- Для различных стратегий необходимы различные ценностные предложения, которые позволят привлечь и удержать приоритетных клиентов

Операционное совершенство	Лидерство продукта	Доверительные отношения с клиентами
<p>Toyota McDonalds Dell Computer</p> <hr/> <p><i>"Компании, которые достигли операционного совершенства, предлагают только им присущее высокое качество в сочетании с соответствующей ценой и удобным процессом покупки"</i></p>	<p>Sony Mercedes Merck, Johnson & Johnson Intel</p> <hr/> <p><i>"Компании, производящие лидирующий продукт, продвигают его в неизвестную, неиспробованную зону или зону своих особых интересов"</i></p>	<p>Home Depot IBM (1960-70) Mobil</p> <hr/> <p><i>"Компания, имеющая доверительные отношения с клиентами, имеет тем самым и связи с ними; ей известны люди, которым она продает продукцию и услуги, и их потребности"</i></p>
Наиболее оптимальные общие затраты	Лучший продукт	Лучшее комплексное решение

Варианты предложения потребительной ценности

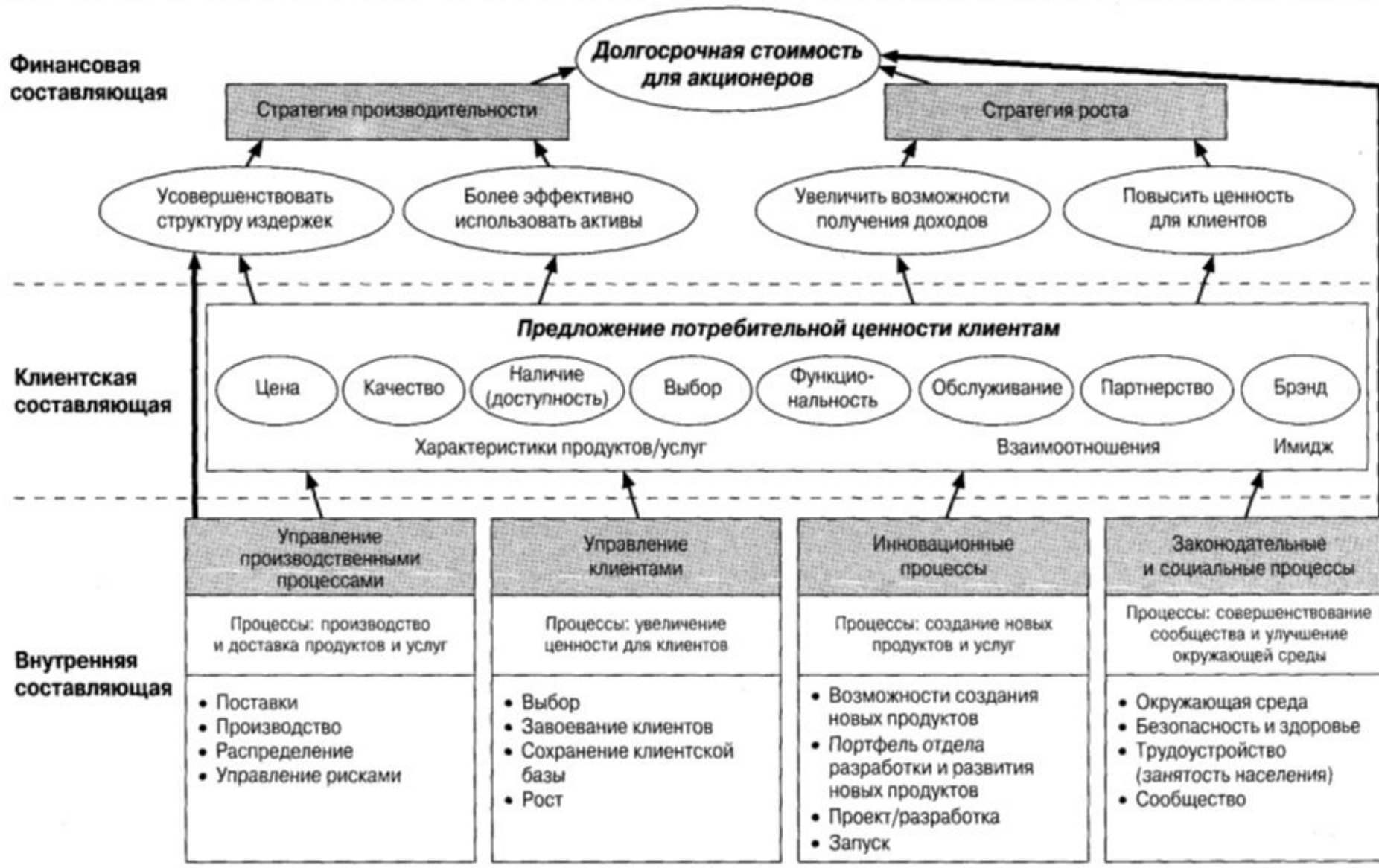
Лучшая общая цена	«Своевременно предлагать продукты и услуги, обладающие высоким качеством и низкой ценой»			
	Поставщик, предоставляющий самую низкую цену	Постоянно высокое качество	Быстрая покупка	Подходящий выбор
Лидерство продуктов	«Продукты и услуги, которые по своим качественным характеристикам выходят за рамки привычного и становятся в высшей степени востребованными»			
	Высокое качество продуктов: скорость, размеры, точность, масса...	Первый на рынке	Проникновение в новые сегменты рынка	
Полное клиентское решение	«Предоставить наилучшее полное решение нашим клиентам»			
	Качество предоставляемых решений	Число продуктов/услуг на одного клиента	Сохранение клиентской базы	Прибыльность клиента в течение совместной деятельности
Система замкнутости	«Высокая стоимость подключения для конечного пользователя»			«Добавленная стоимость для предприятий-„спутников“»
	Предложить широкий выбор и удобный доступ	Предоставить широко используемые стандарты	Предоставить инновации на устойчивой платформе	Предоставить большую клиентскую базу

Перспектива внутренних бизнес-процессов

- Предложение ценности является вертикальным («снизу – вверх») связующим звеном клиентской и финансовой составляющих
- Оно при этом объединяет сверху вниз указанные составляющие с решающими внутренними бизнес-процессами, которые доставляют потребителю разработанное предложение

Внутренние процессы- создание стоимости

Рисунок 2.6. Внутренние процессы: создание стоимости для клиентов и акционеров

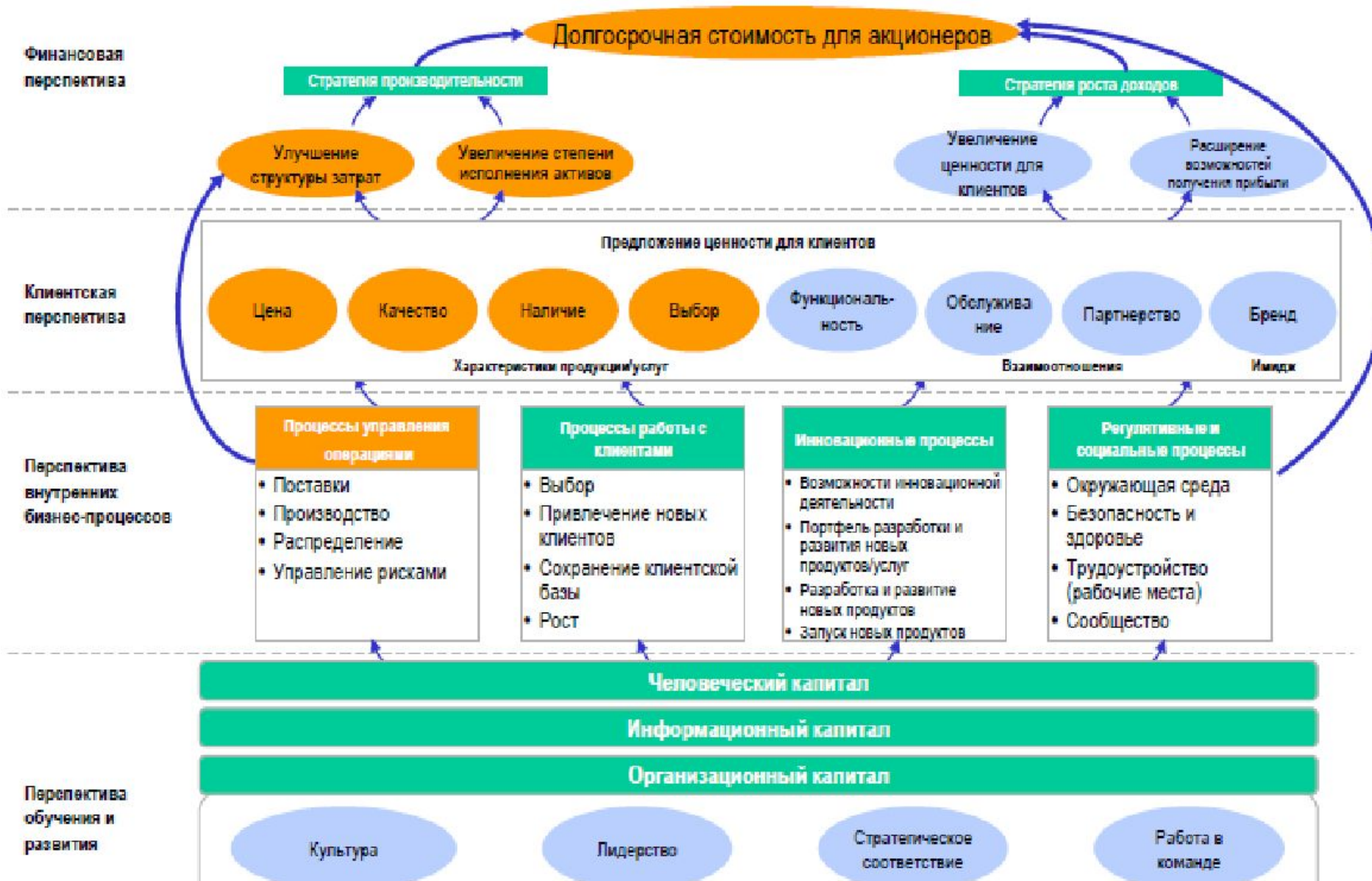


Структуризация перспективы внутренних бизнес-процессов

Для некоторых организаций важно достичь совершенствования в каком-либо одном процессе, который является основным в создании предложения потребительской ценности. Этот процесс зависит от выбранной клиентской стратегии:

- **Стратегия лидерства продукта** – требует разработки совершенного *инновационного процесса*, в результате которого создаются продукты – лучшие в своем классе – которые быстро попадают на рынок
- **Стратегия доверительных отношений с потребителем** требует в первую очередь отличных процессов управления клиентами, например, *управление взаимоотношениями с потребителем* и предложение решений для клиентов
- **Стратегия операционного совершенства** особый упор делает на показатели затрат, качества, продолжительности временных циклов *операционных процессов*, совершенствования отношений с клиентами, скорости и эффективности поставок и распределения

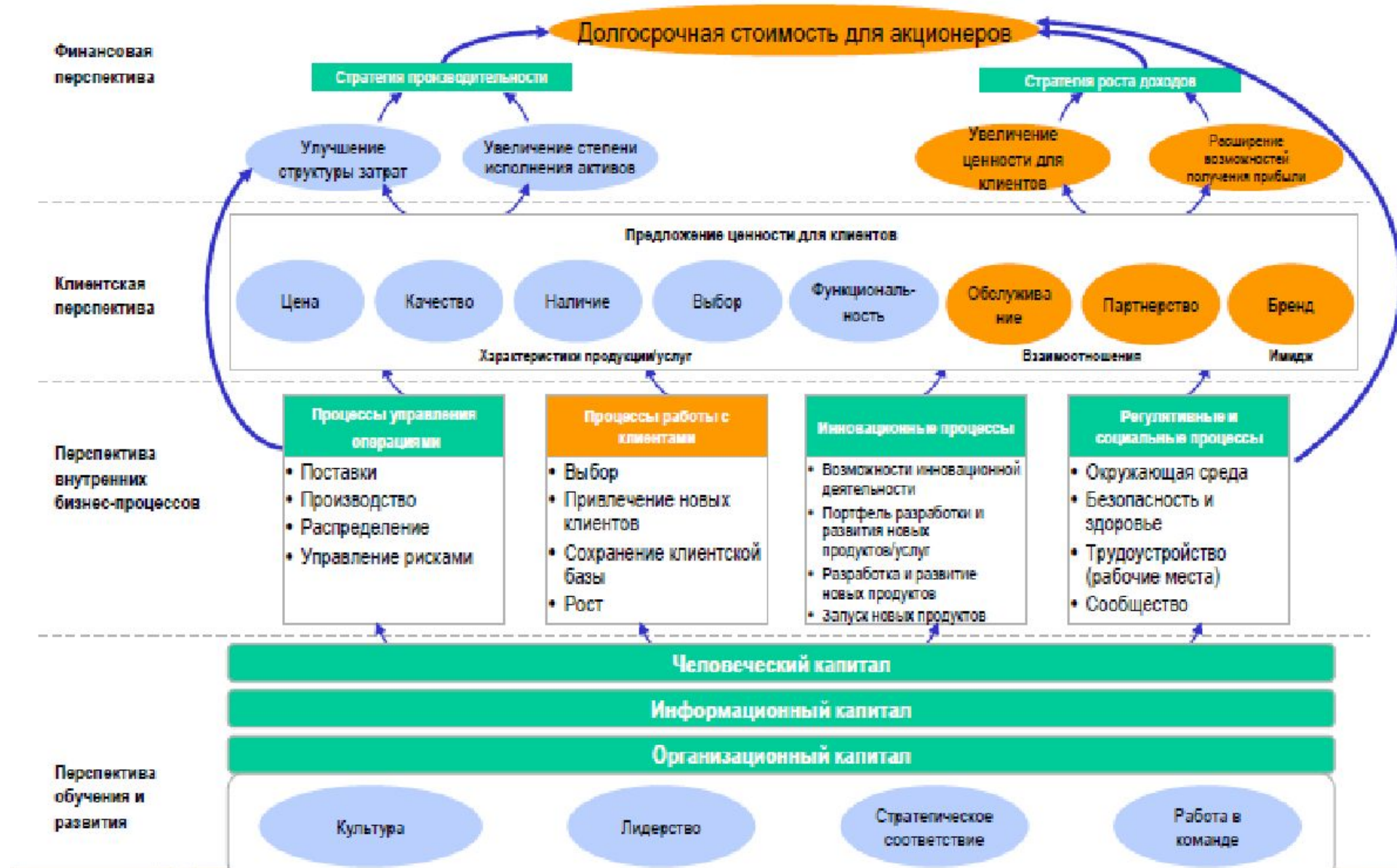
Процессы управления операциями



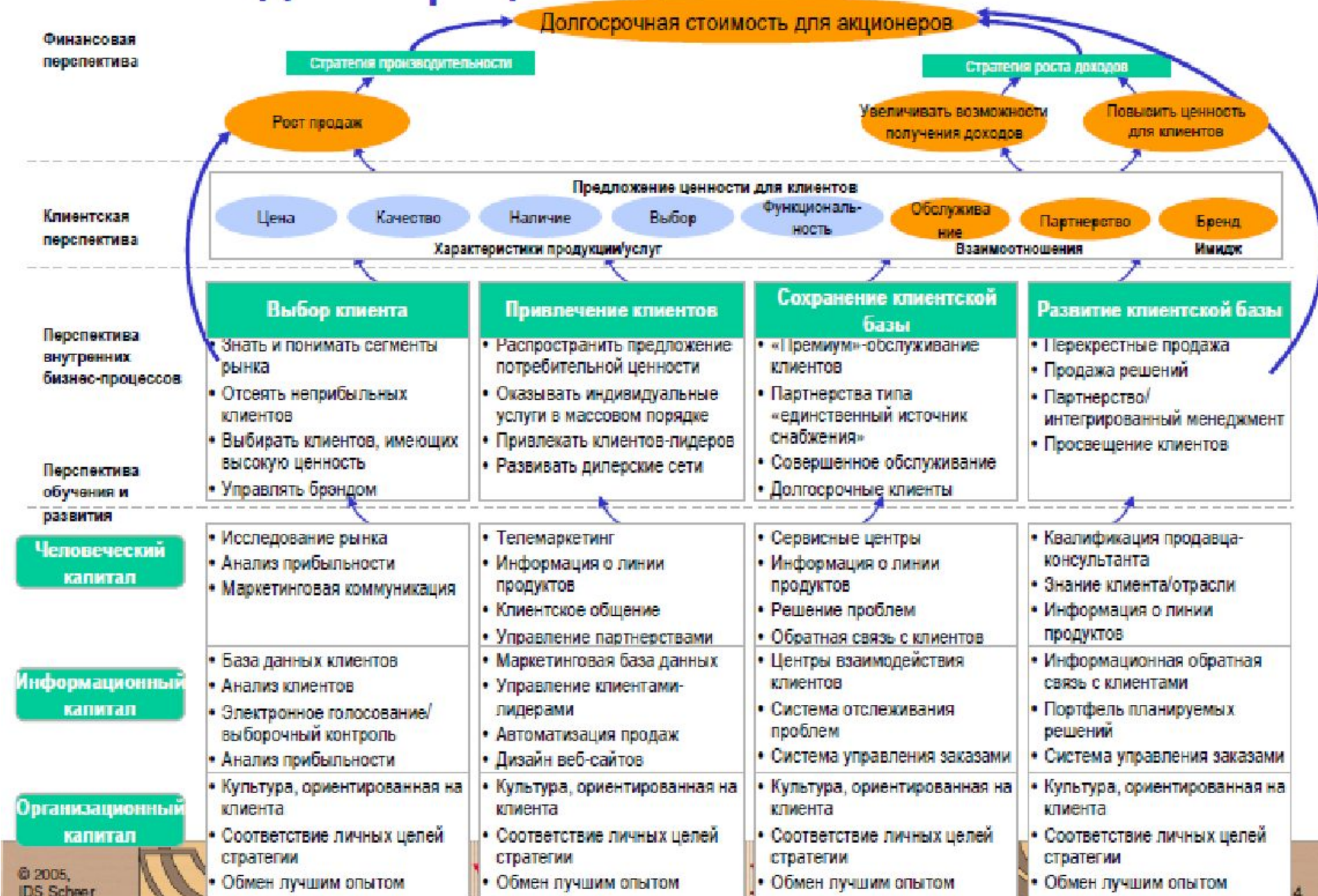
Модель Процессы управления операциями



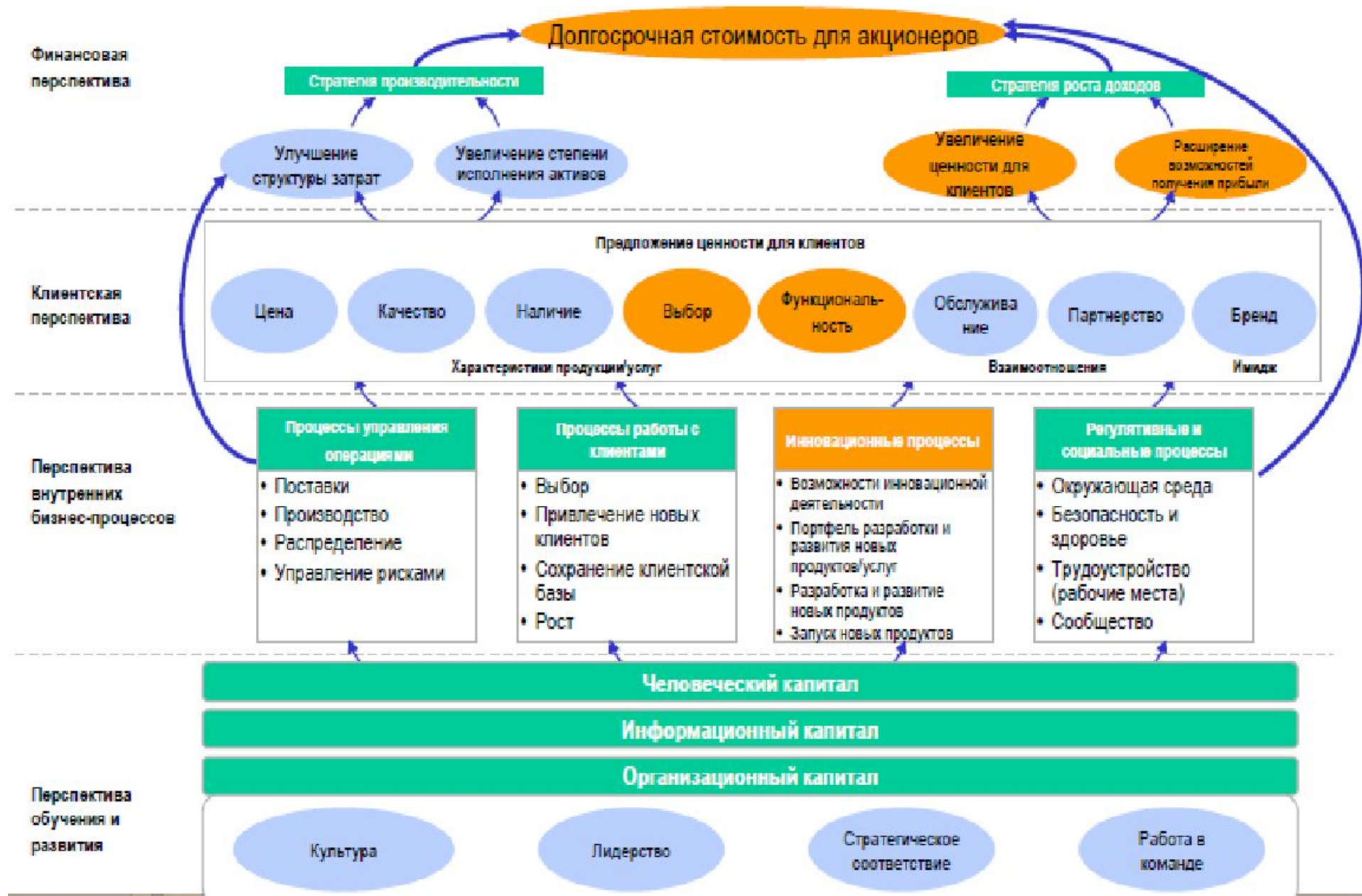
Процессы работы с клиентами



Модель Процессы работы с клиентами



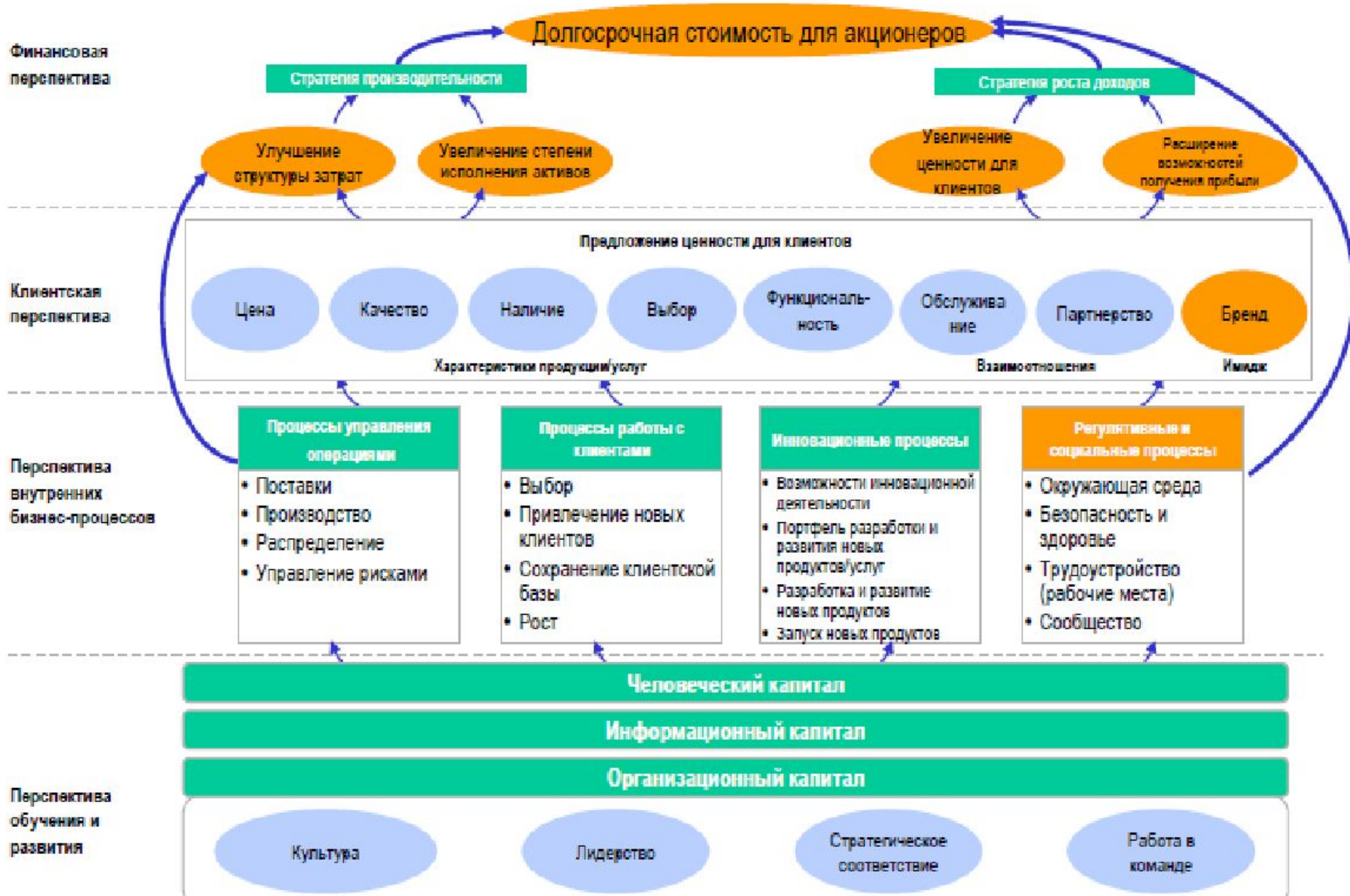
Инновационные процессы



Модель Инновационные процессы



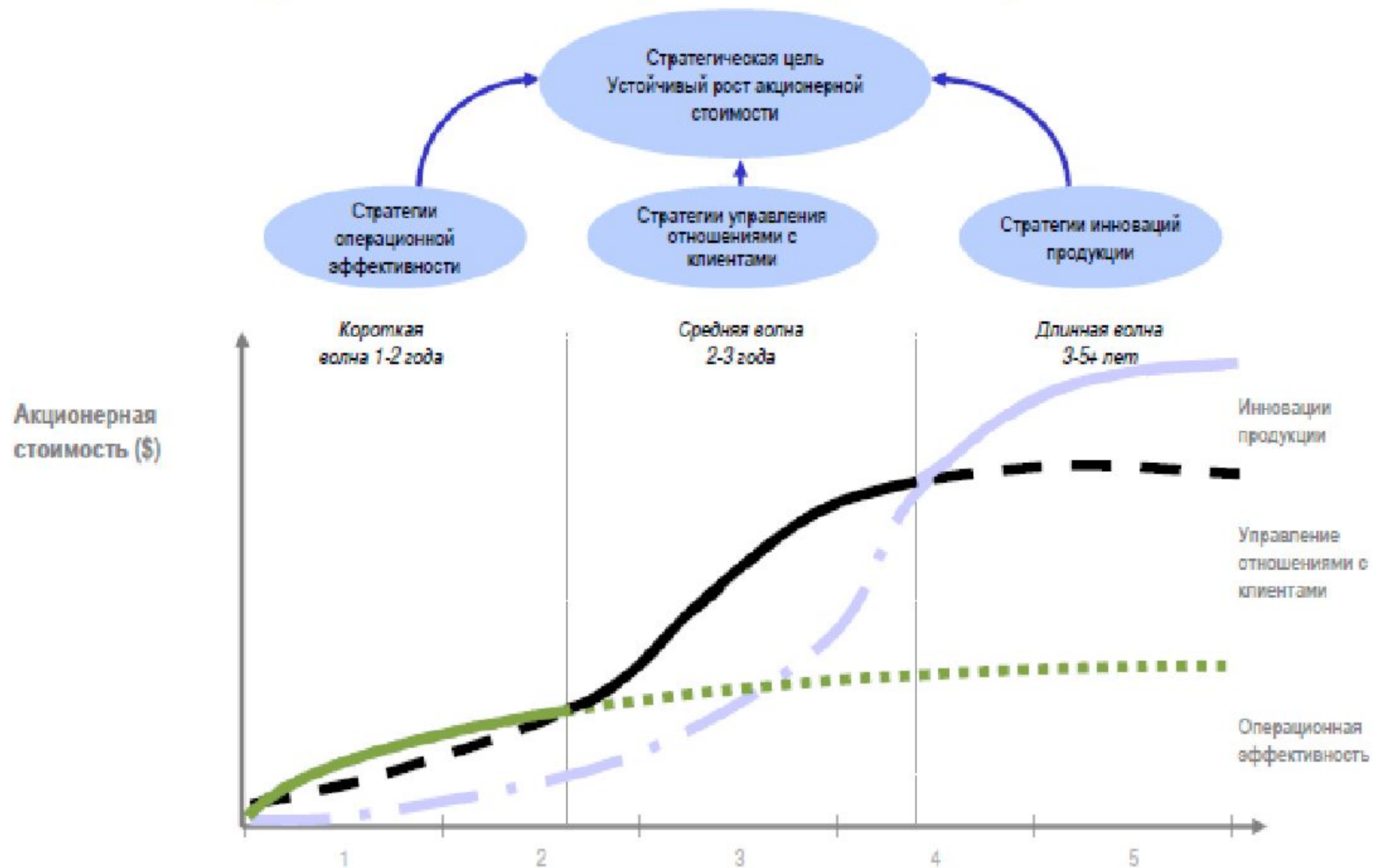
Регулирующие и социальные процессы



Модель Регулирующие и социальные процессы



Внутренние процессы создают ценность за различные промежутки времени



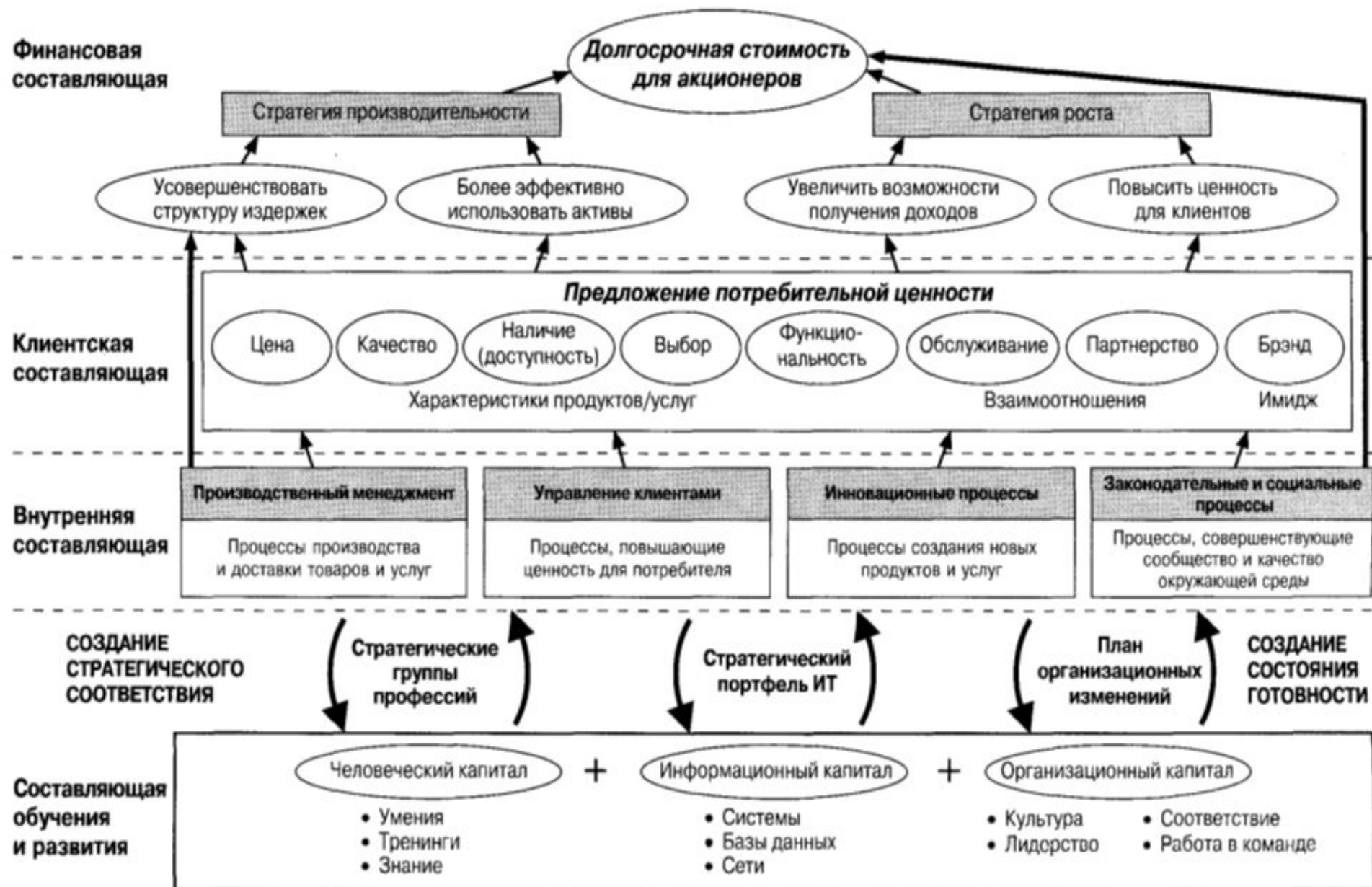
Перспектива обучения и роста

Перспектива обучения и роста определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы организация работала на очень высоком уровне и по высочайшим стандартам. В рамках этой составляющей существуют три основных категории:

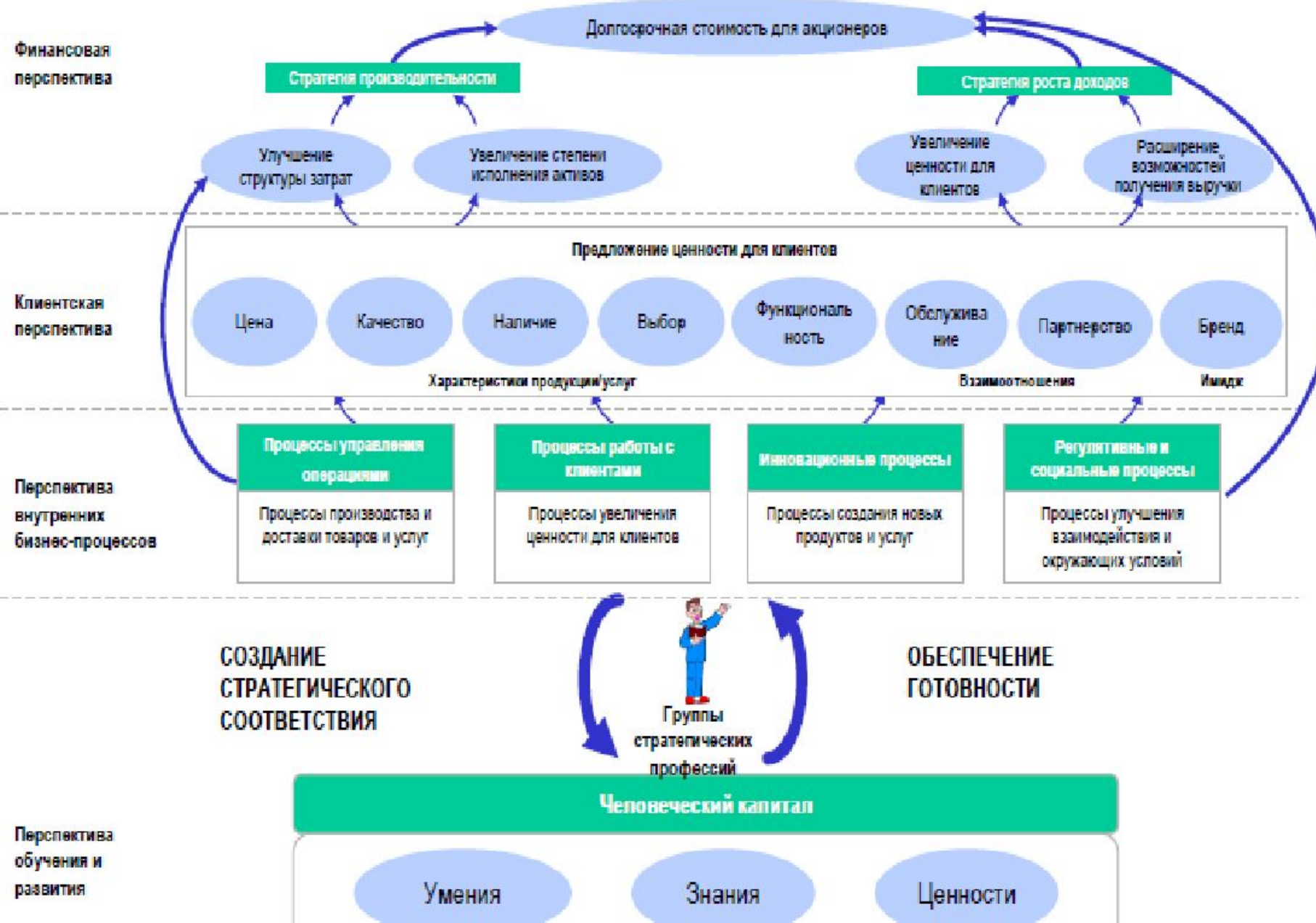
- **Человеческий капитал:** стратегические умения и знания, необходимые персоналу для осуществления стратегии
- **Информационный капитал:** информационные системы, базы данных, методики и сети, необходимые для поддержания стратегии
- **Организационный капитал:** изменения корпоративной культуры, необходимые для мотивирования персонала, делегирования полномочий сотрудникам и сплочения всего персонала на основе выполнения стратегии

Перспектива обучения и роста является стартом в осуществлении долгосрочных последовательных изменений

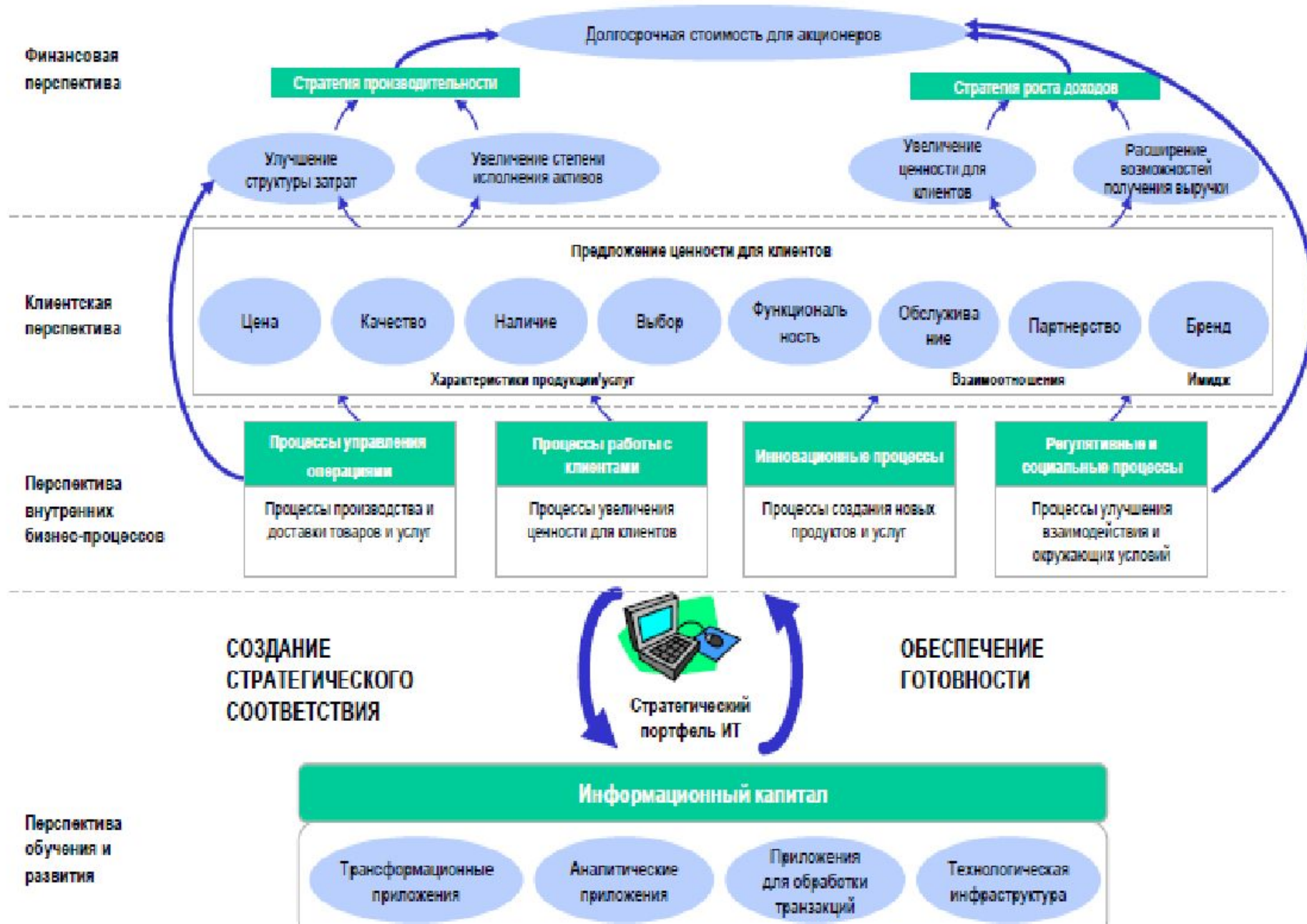
Соответствие развития нематериальных активов выбранной стратегии



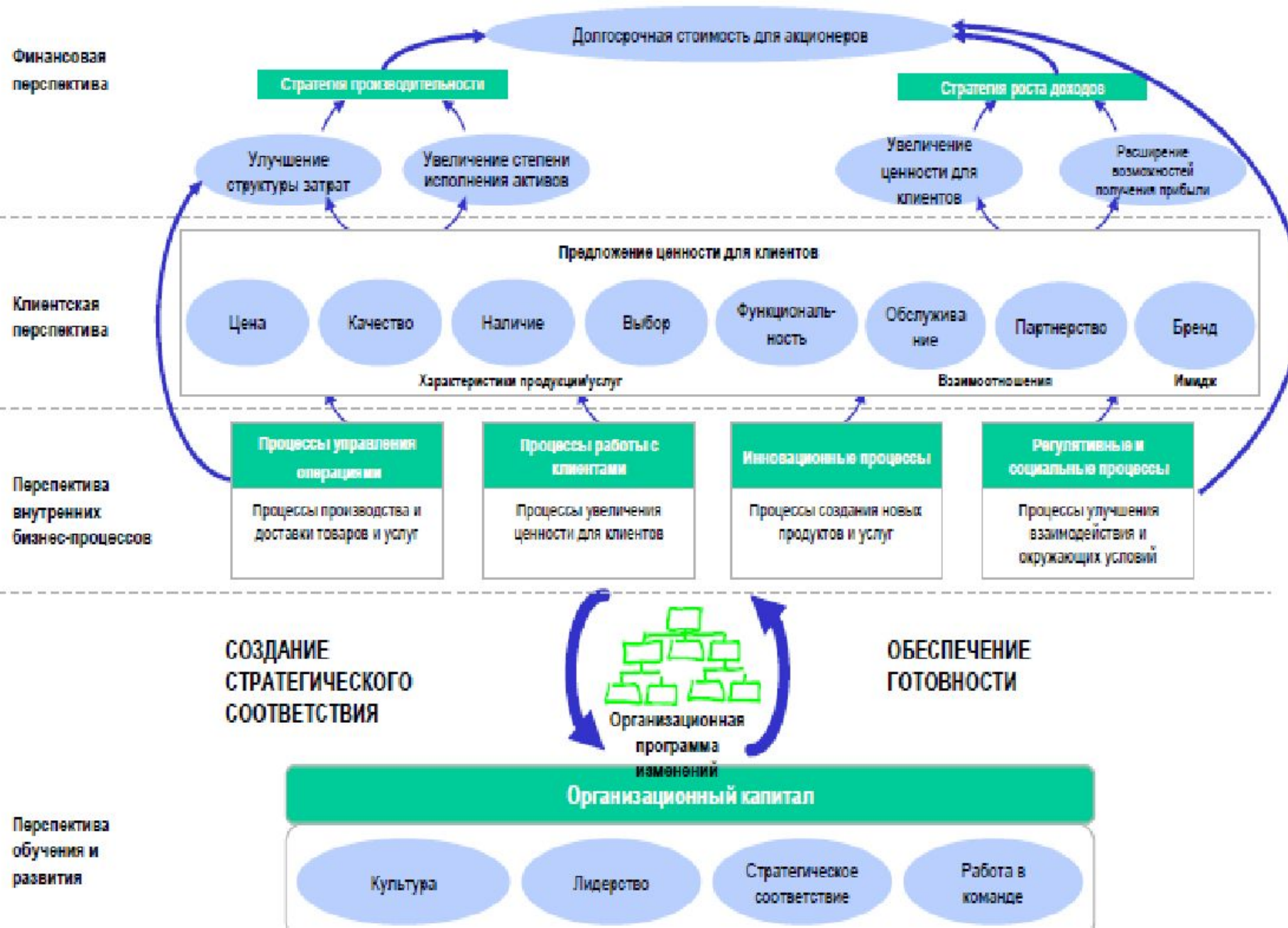
Модель описания готовности человеческого капитала



Модель описания готовности информационного капитала



Модель описания готовности организационного капитала



Пример стратегической карты, выполненной в Business

