

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



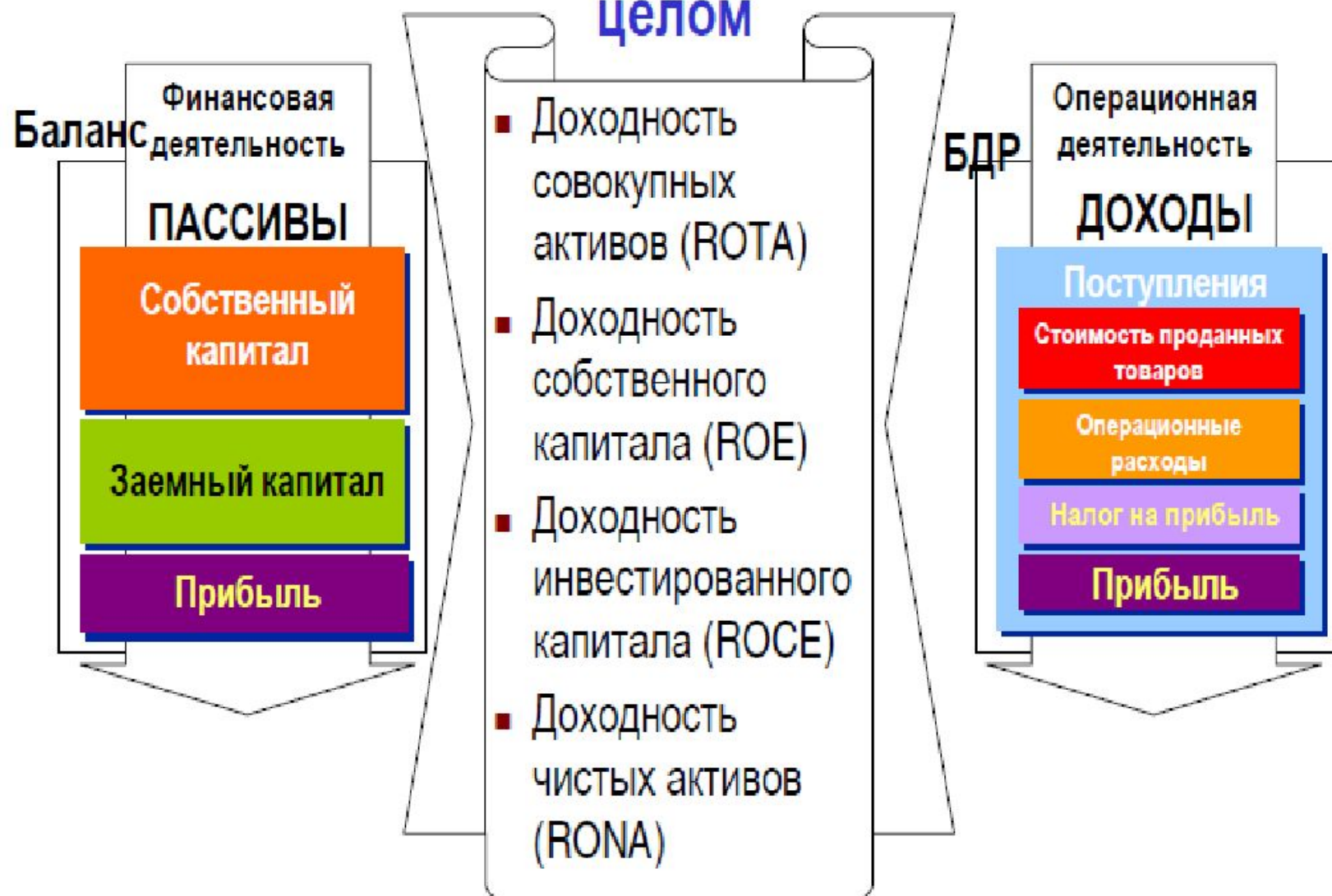
# Структура деятельности компании с точки зрения финансовых потоков

- 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

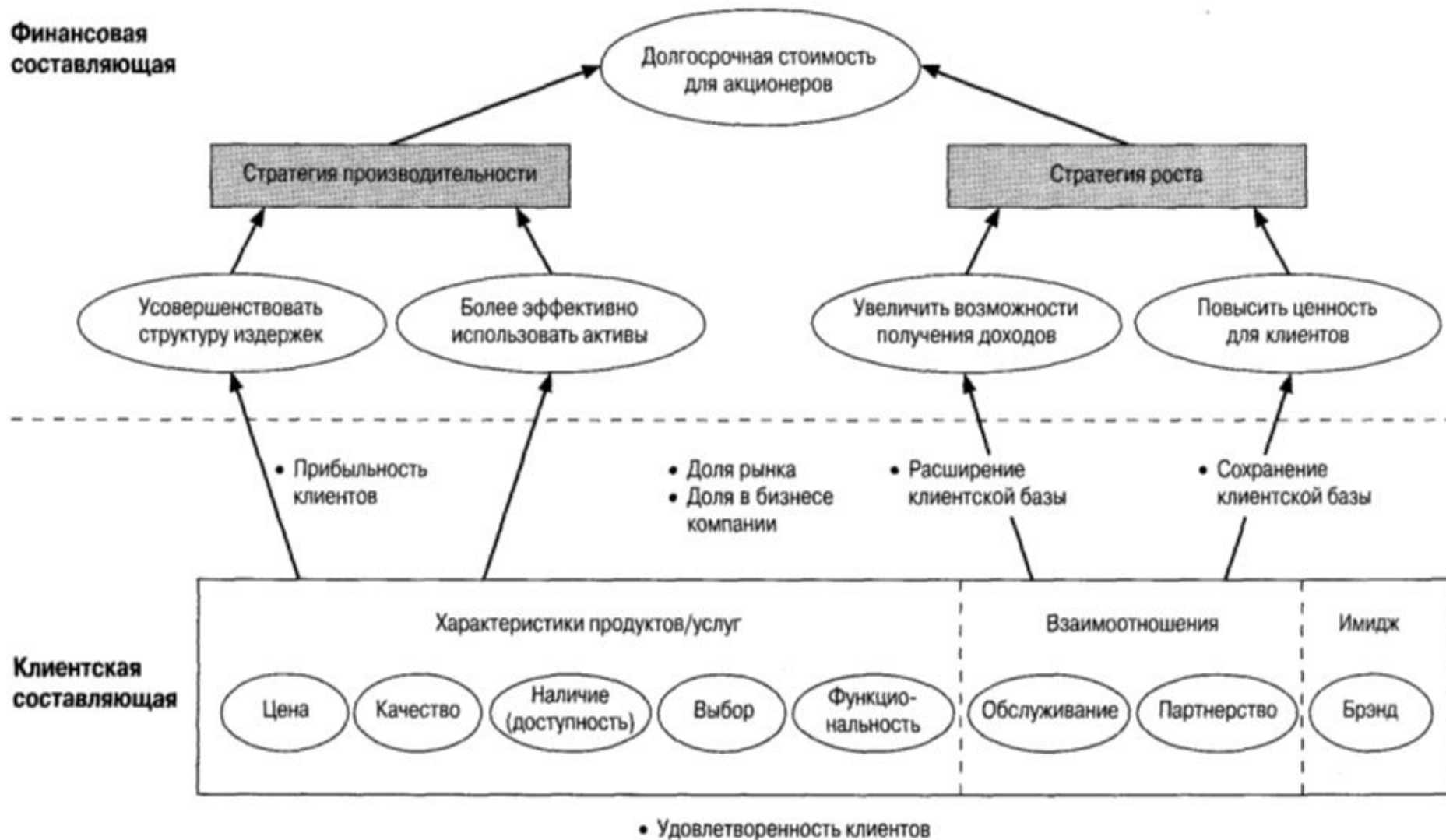
- Предложение потребительской ценности – уникальное сочетание продуктов, цены, обслуживания, взаимоотношений, а также имиджа, которые поставщик предлагает своим клиентам
- Предложение ценности определяет сегменты рынка, на которые направлена стратегия, и то, как компания собирается специализироваться 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

Финансовая составляющая



## 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><b>Toyota</b> <b>McDonalds</b> <b>Dell Computer</b></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><b>Sony</b> <b>Mercedes</b> <b>Merck, Johnson &amp; Johnson</b> <b>Intel</b></p> <hr/> <p><i>"Компании, производящие лидирующий продукт, продвигают его в неизвестную, неиспробованную зону или зону своих особых интересов"</i></p>	<p><b>Home Depot</b> <b>IBM (1960-70)</b> <b>Mobil</b></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

<b>Лучшая общая цена</b>	«Своевременно предлагать продукты и услуги, обладающие высоким качеством и низкой ценой»			
	Поставщик, предоставляющий самую низкую цену	Постоянно высокое качество	Быстрая покупка	Подходящий выбор
<b>Лидерство продуктов</b>	«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	
<b>Полное клиентское решение</b>	«Предоставить наилучшее полное решение нашим клиентам»			
	Качество предоставляемых решений	Число продуктов/услуг на одного клиента	Сохранение клиентской базы	Прибыльность клиента в течение совместной деятельности
<b>Система замкнутости</b>	«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

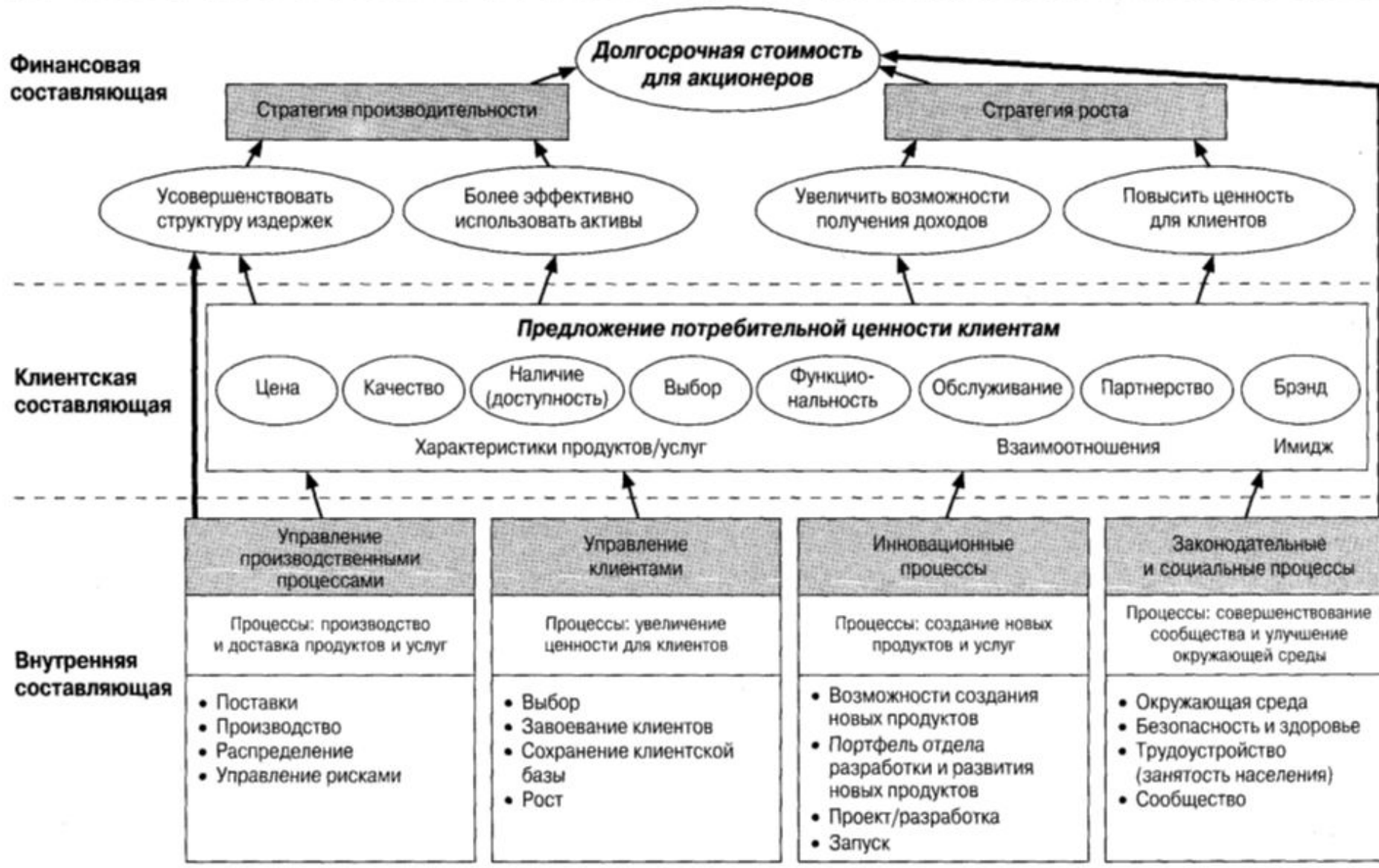
# Перспектива внутренних бизнес-процессов

- 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



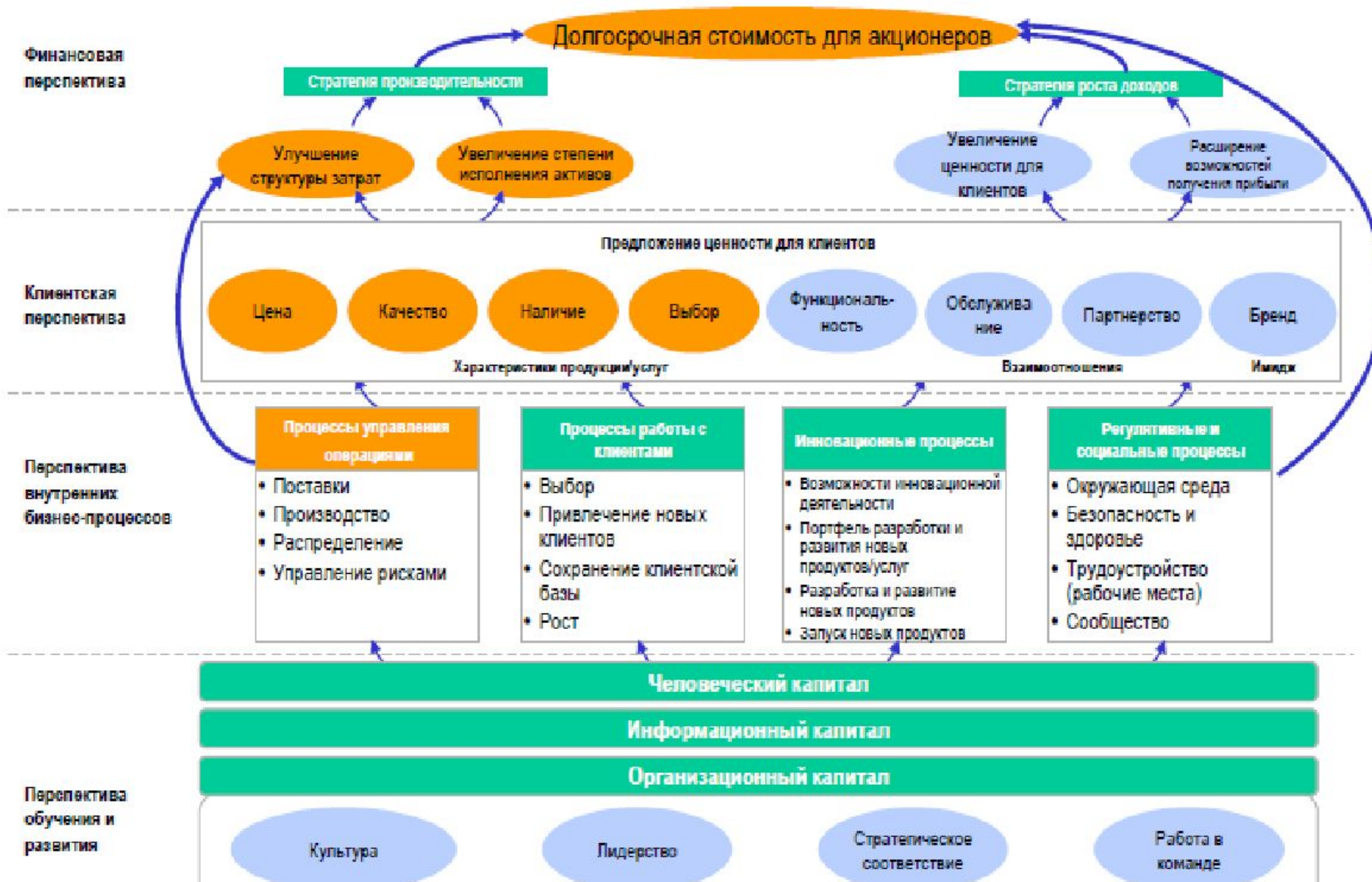
# Структуризация перспективы внутренних бизнес-процессов

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

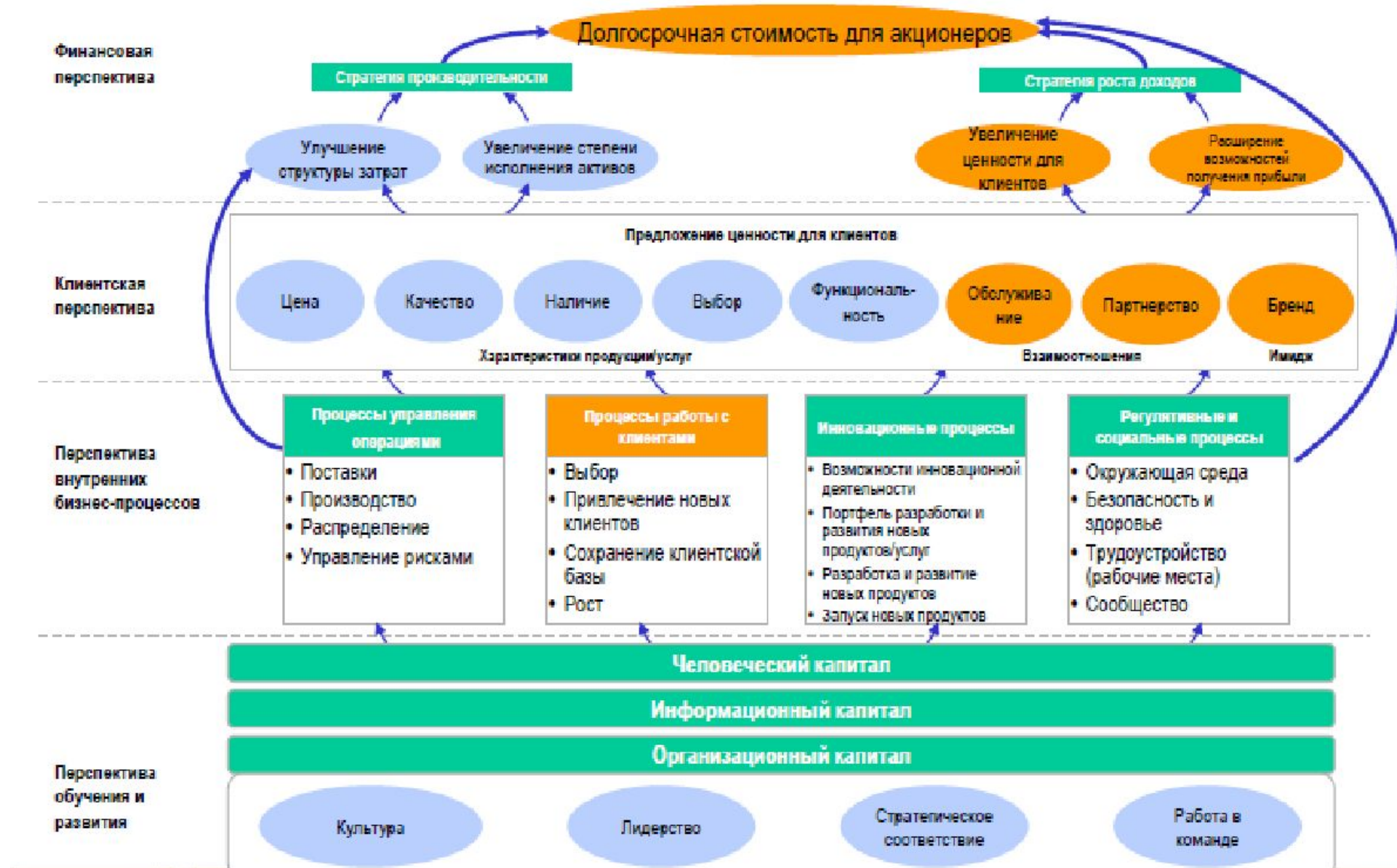




# Модель Процессы управления операциями

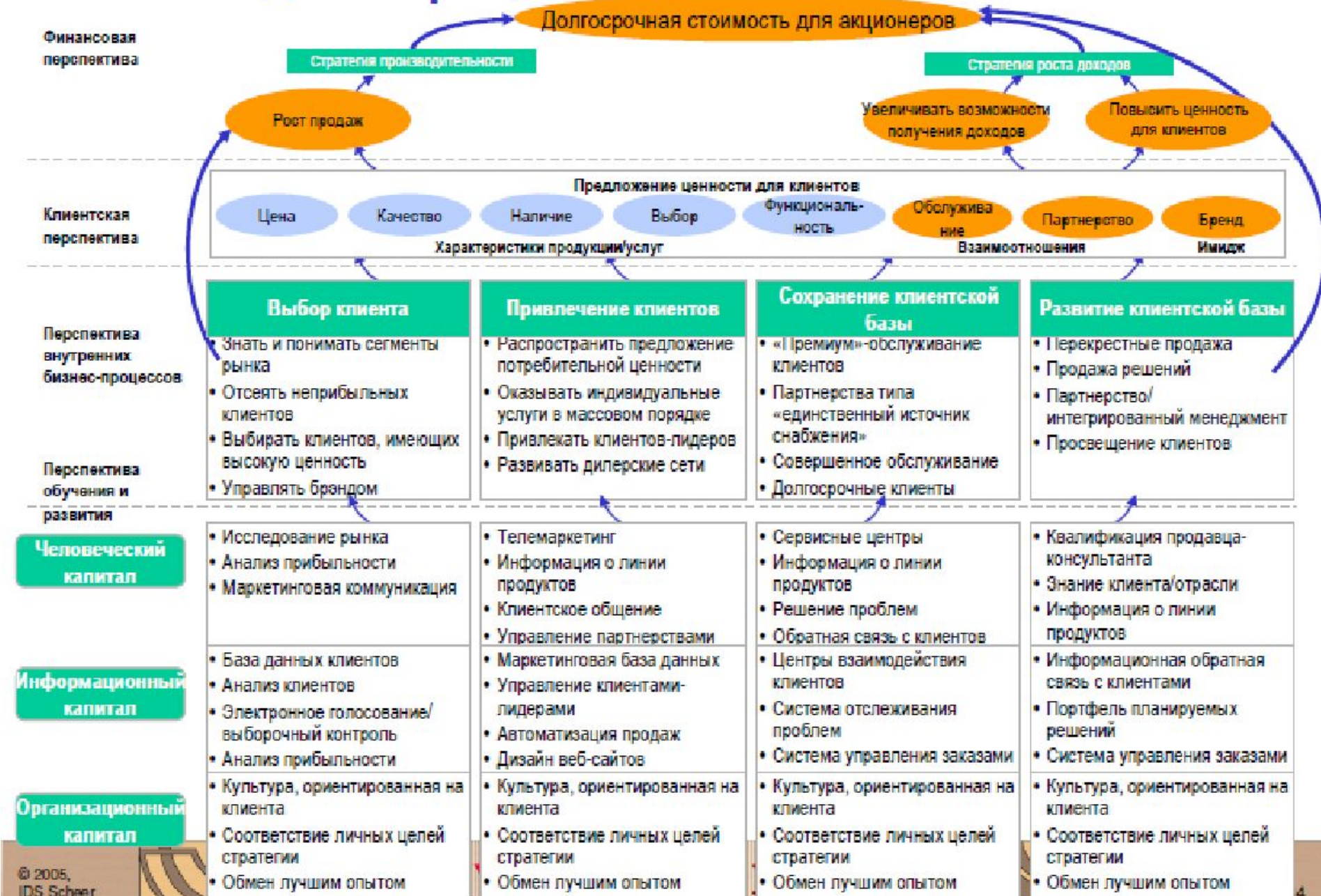


# Процессы работы с клиентами



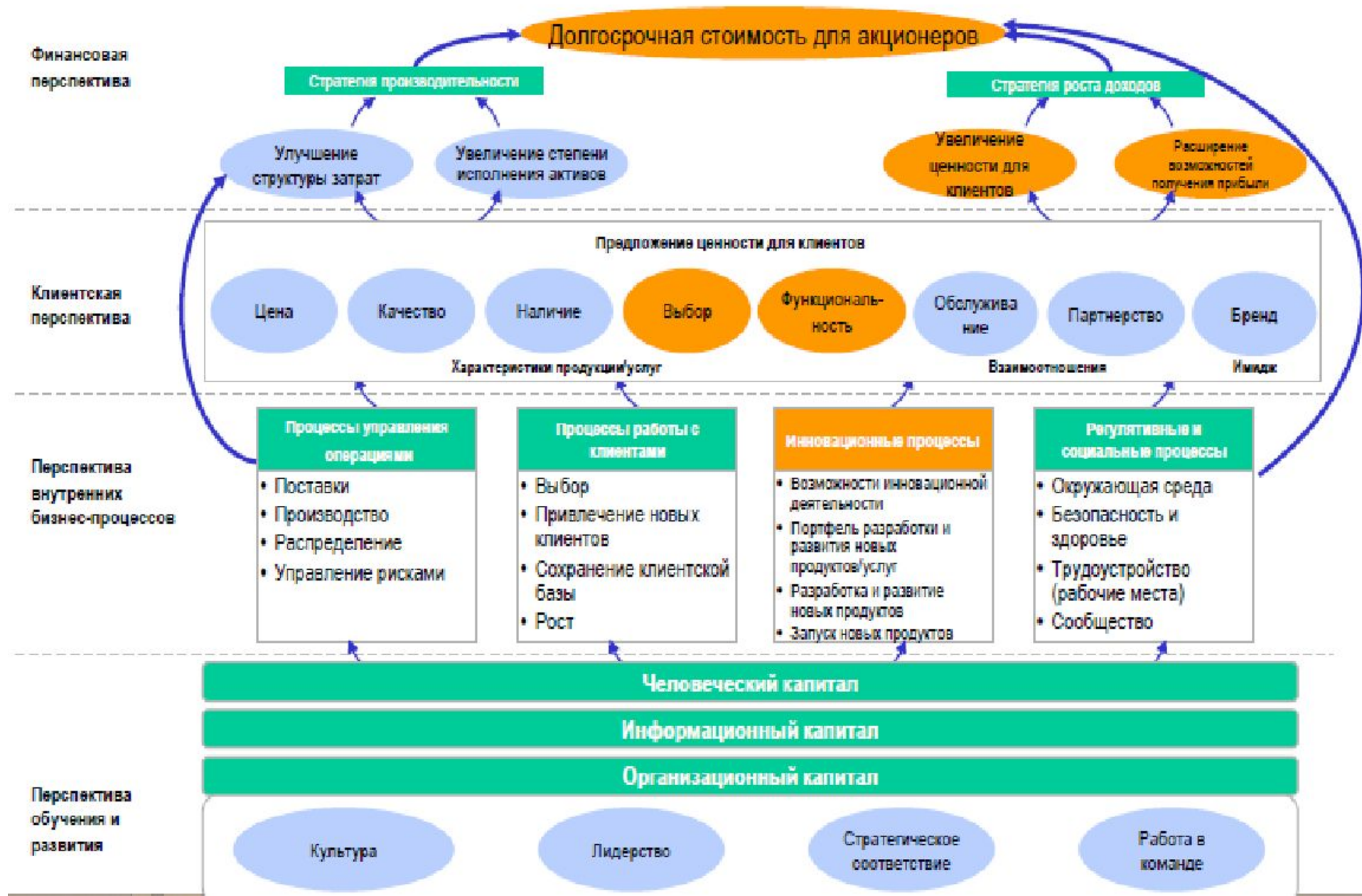


# Модель Процессы работы с клиентами





# Инновационные процессы

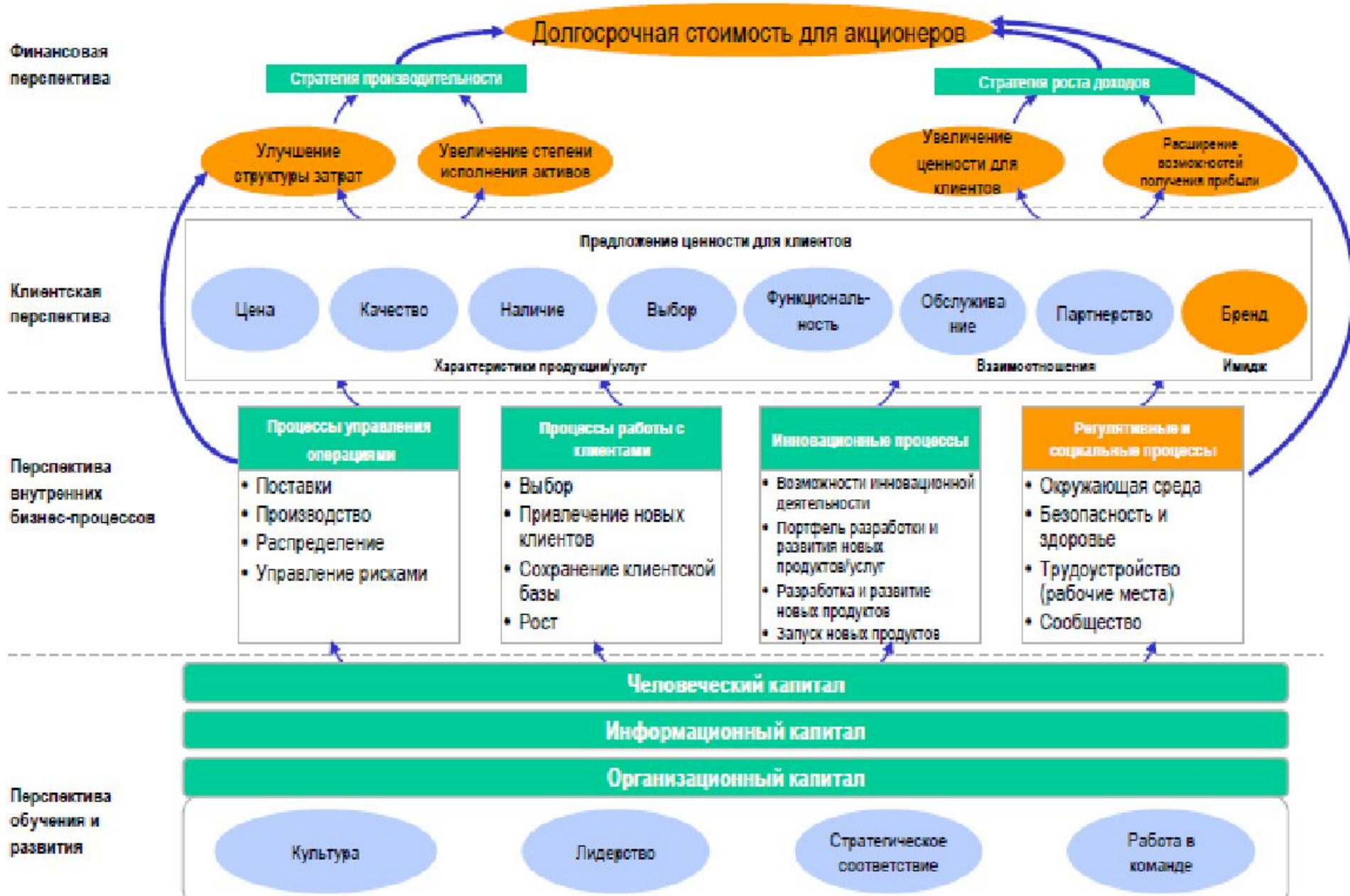


# Модель Инновационные процессы





# Регулирующие и социальные процессы

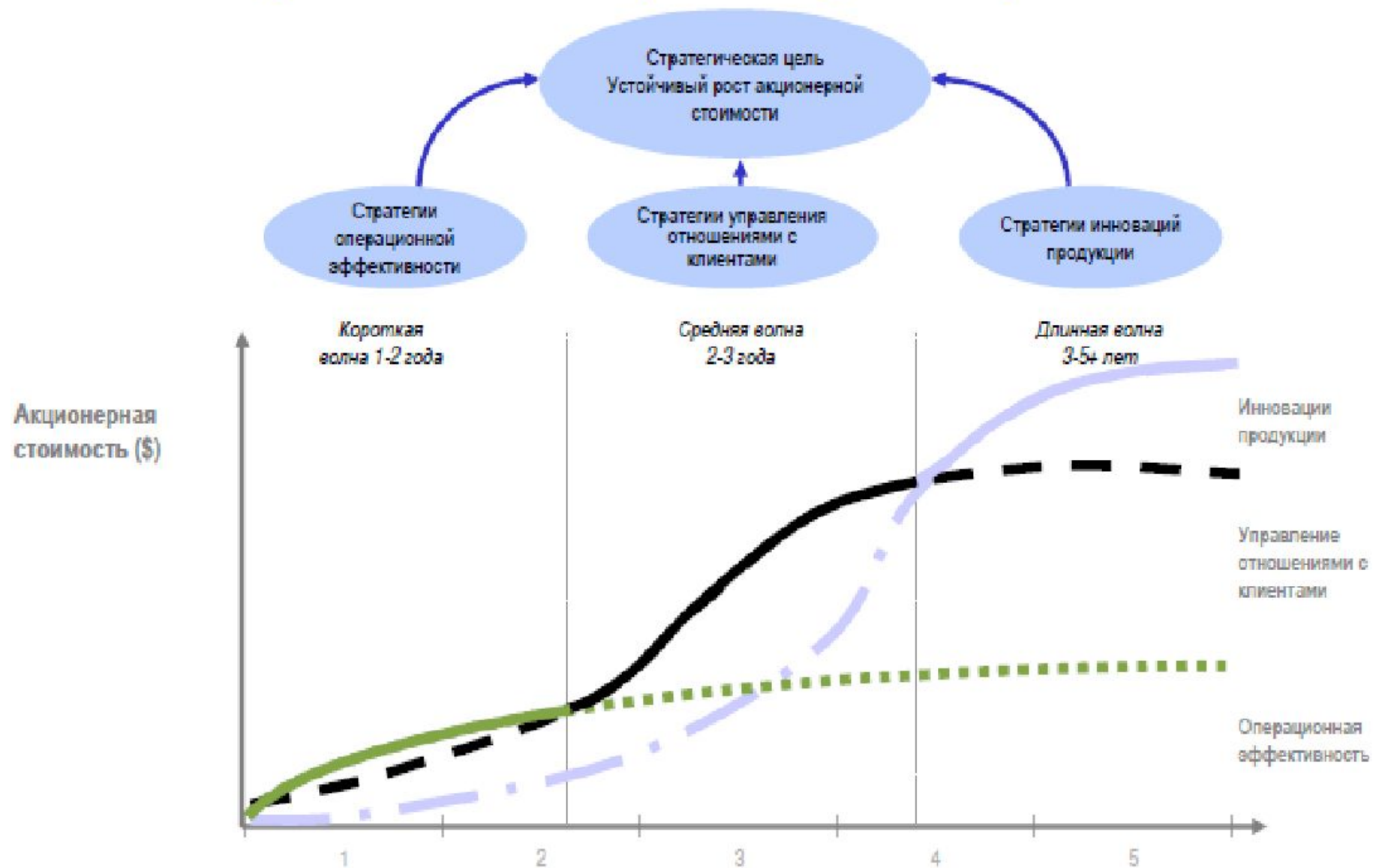




# Модель Регулирующие и социальные процессы



# Внутренние процессы создают ценность за различные промежутки времени





# Перспектива обучения и роста

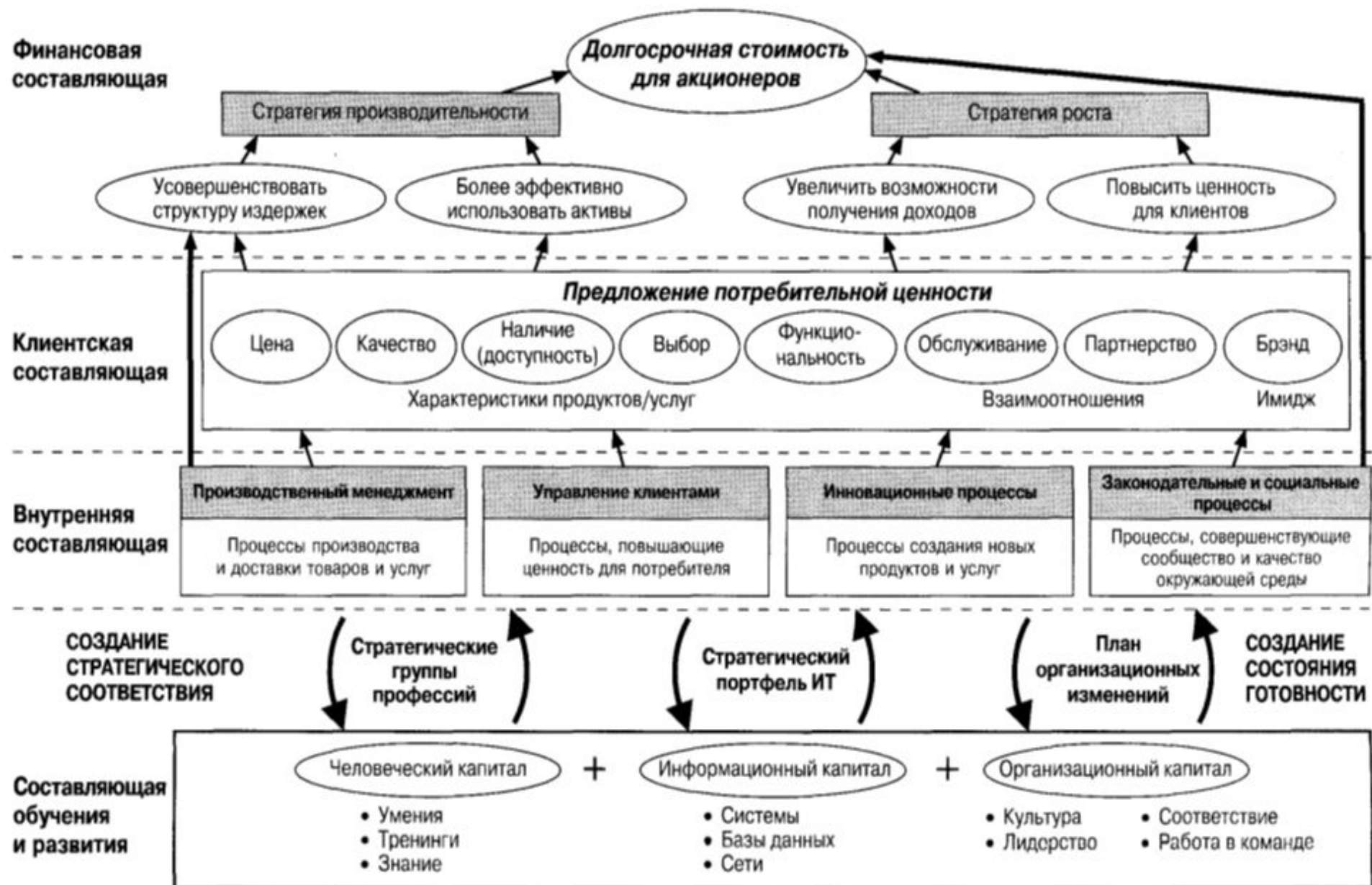
Перспектива обучения и роста определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы организация работала на очень высоком уровне и по высочайшим стандартам. В рамках этой составляющей существуют три основных категории:

- **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

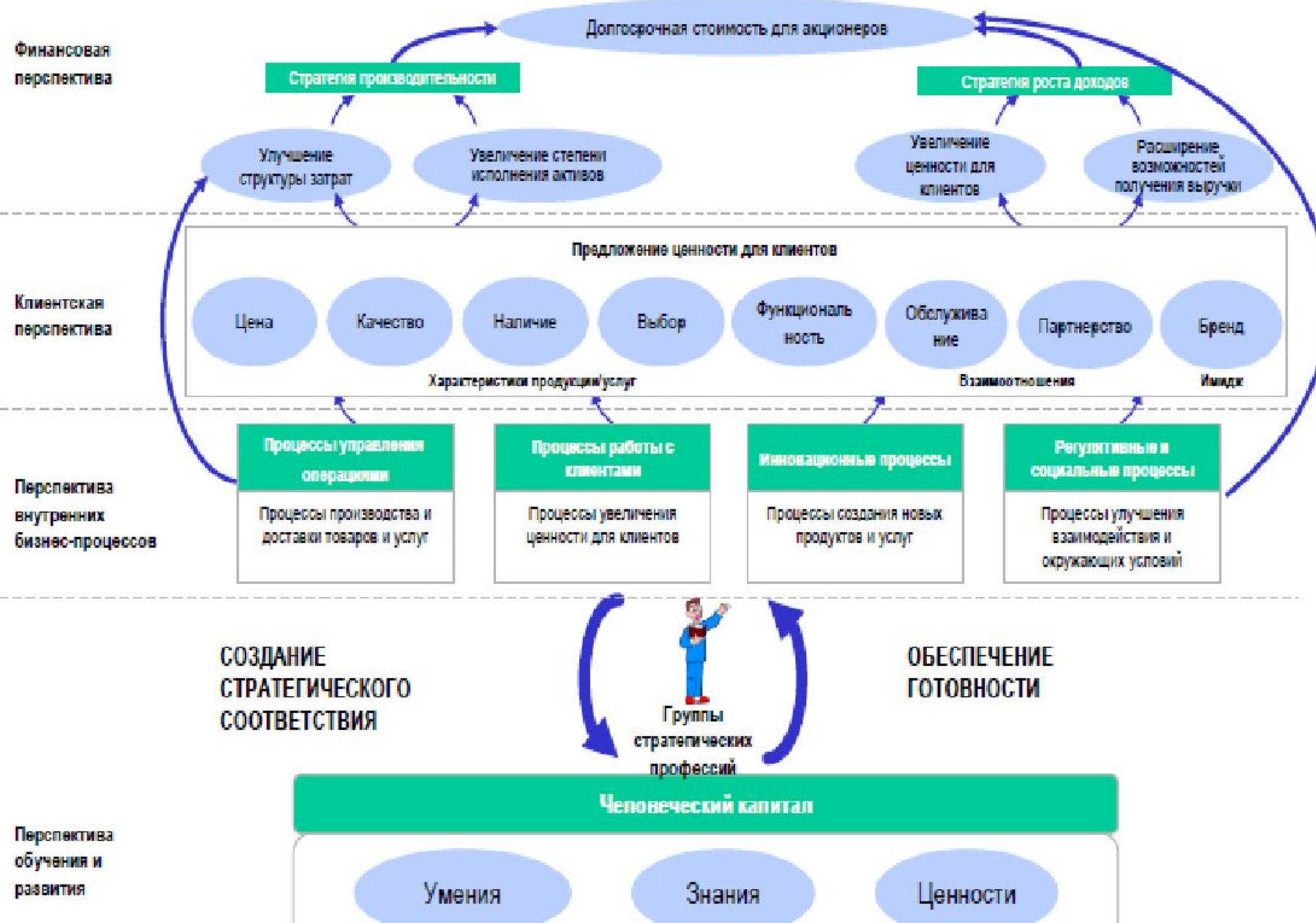
Перспектива обучения и роста является стартом в осуществлении долгосрочных последовательных изменений



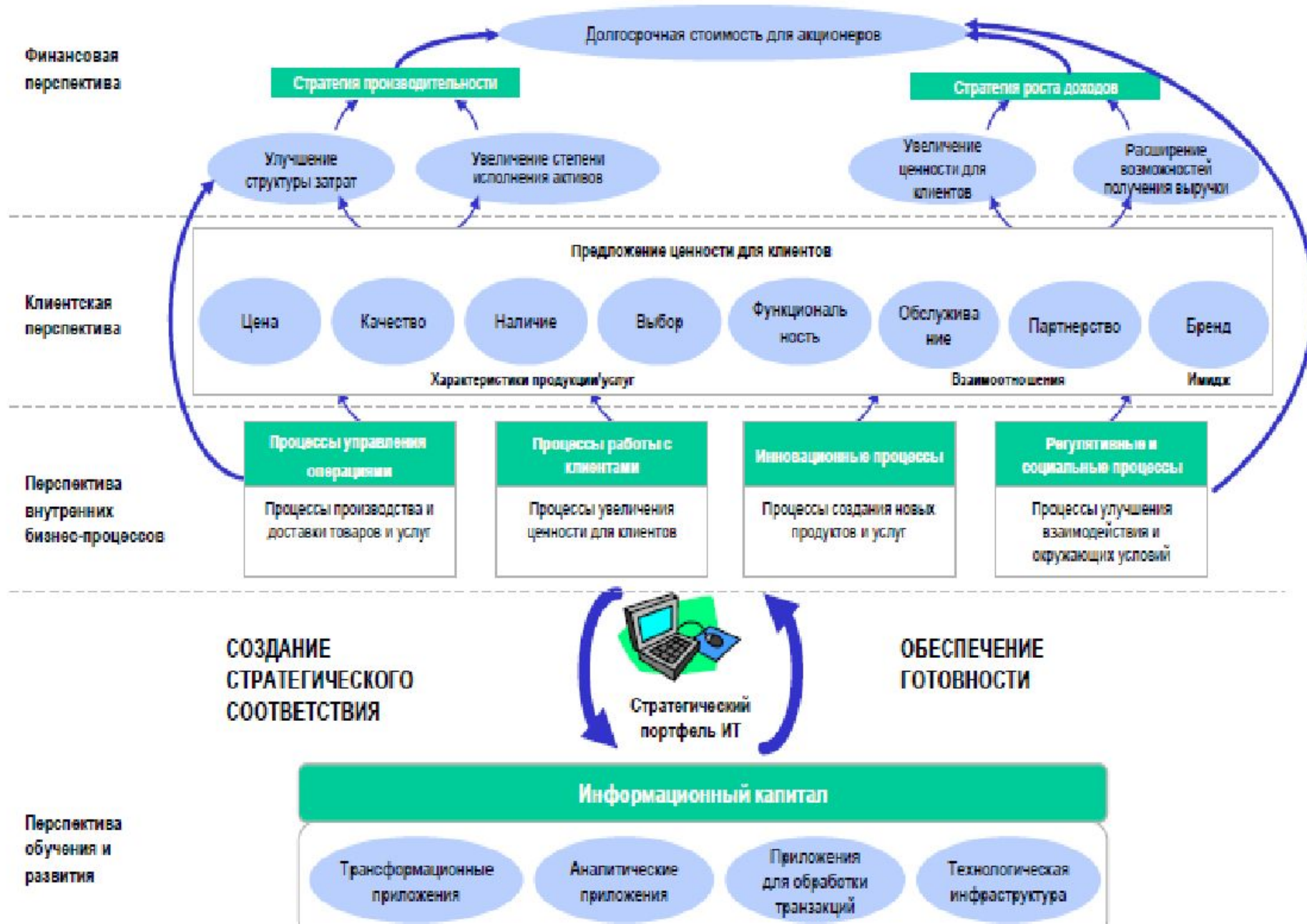
# Соответствие развития нематериальных активов выбранной стратегии



# Модель описания готовности человеческого капитала

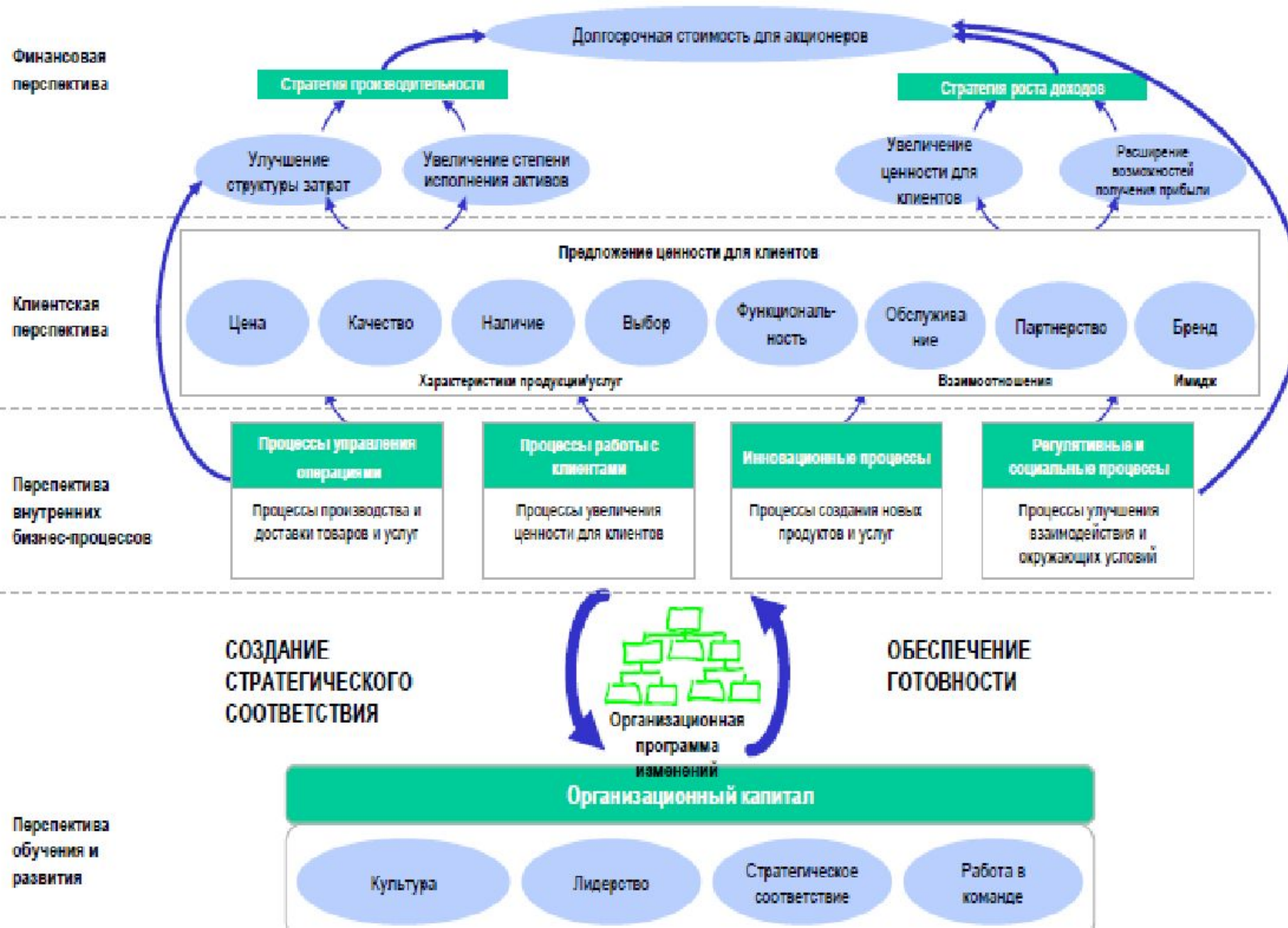


# Модель описания готовности информационного капитала





# Модель описания готовности организационного капитала



# Пример стратегической карты, выполненной в Business

