



Дейвид Нортон,



Роберт
Каплан

Методика разработки стратегии и ее реализации

**Модель ССП- система сбалансированных
показателей**

BSC(Balanced Scorecard)/KPI(Key Performance
Indicators).

Модель ССП- система сбалансированных показателей

- Базовая идея концепции — в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию.
- Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой стороны, должна отражать все основные стороны деятельности компании.

Система сбалансированных показателей – ССП (Balanced Scorecard - BSC)

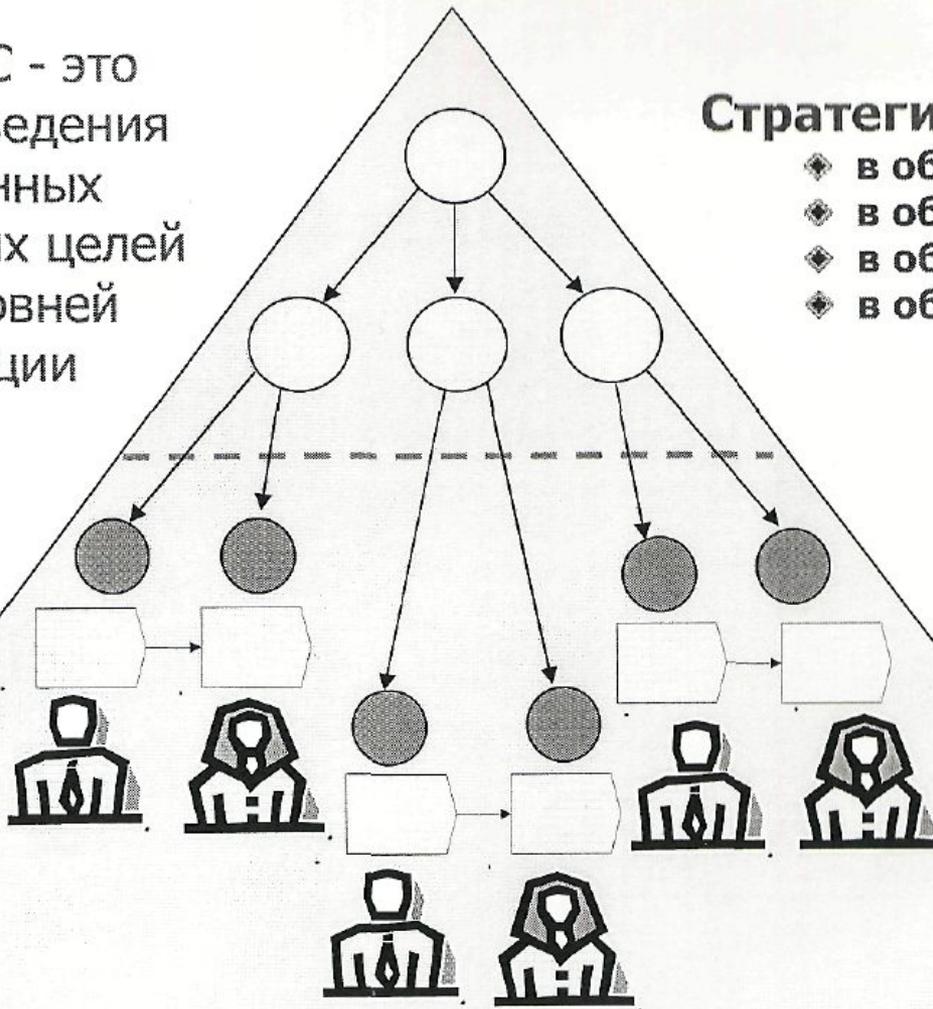
Миссия

Система BSC - это методика доведения согласованных стратегических целей до всех уровней организации

Стратегические цели:

- ◆ в области финансов
- ◆ в области бизнес-процессов
- ◆ в области маркетинга
- ◆ в области персонала

Операционные цели спроектированные на бизнес-процессы, проекты, структурные подразделения и должности



Распределение приоритетов между стратегической (развитие) и текущей деятельностью



Значимые барьеры, препятствующие реализации стратегий

Барьер коммуникации:
только 5 % персонала
понимает стратегию
своей компании

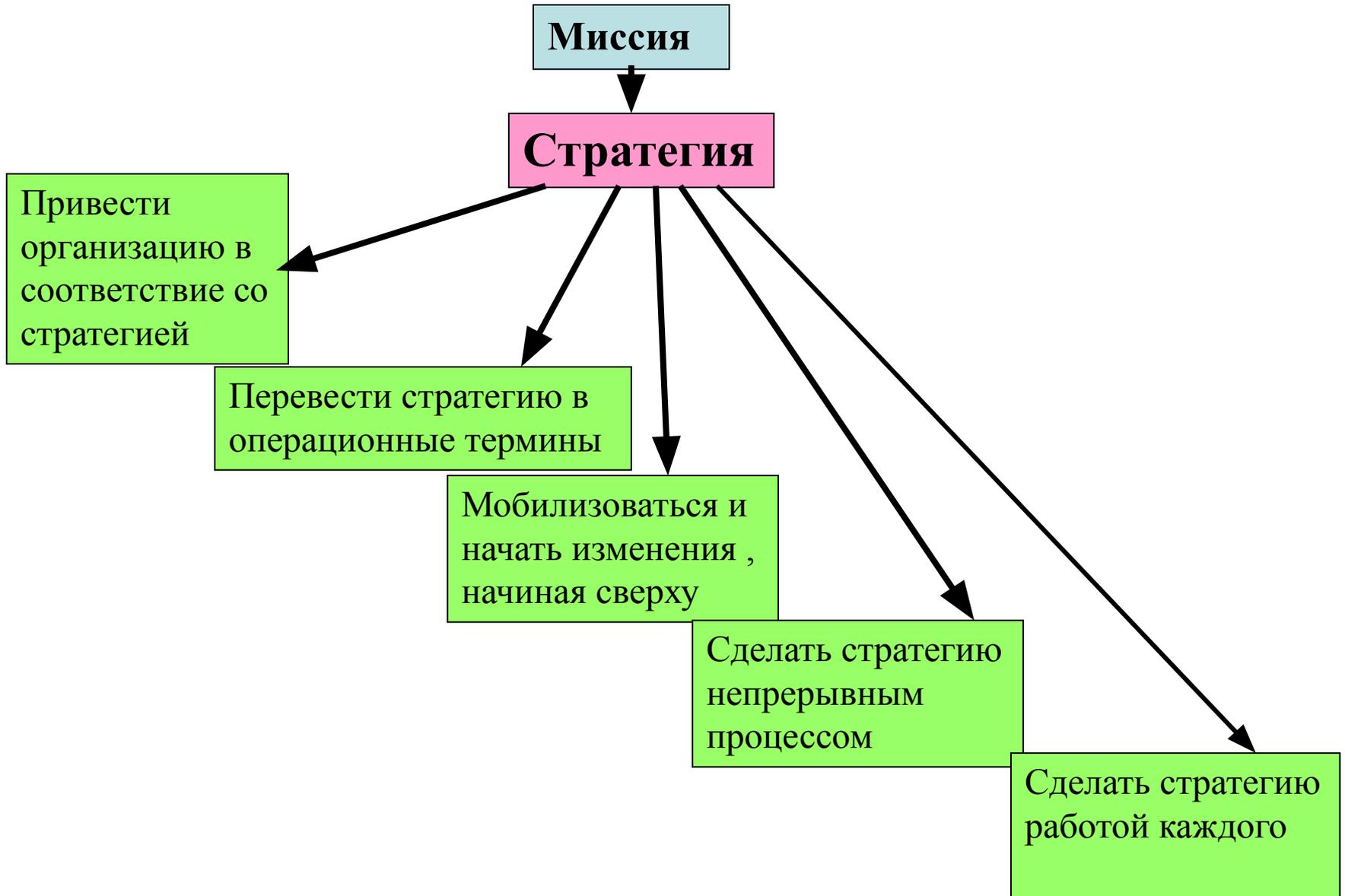
Барьер мотивации:
только 25 %
менеджеров получают
вознаграждение,
связанное со стратегией

7-9 из 10
компаний
не
реализуют
стратегию

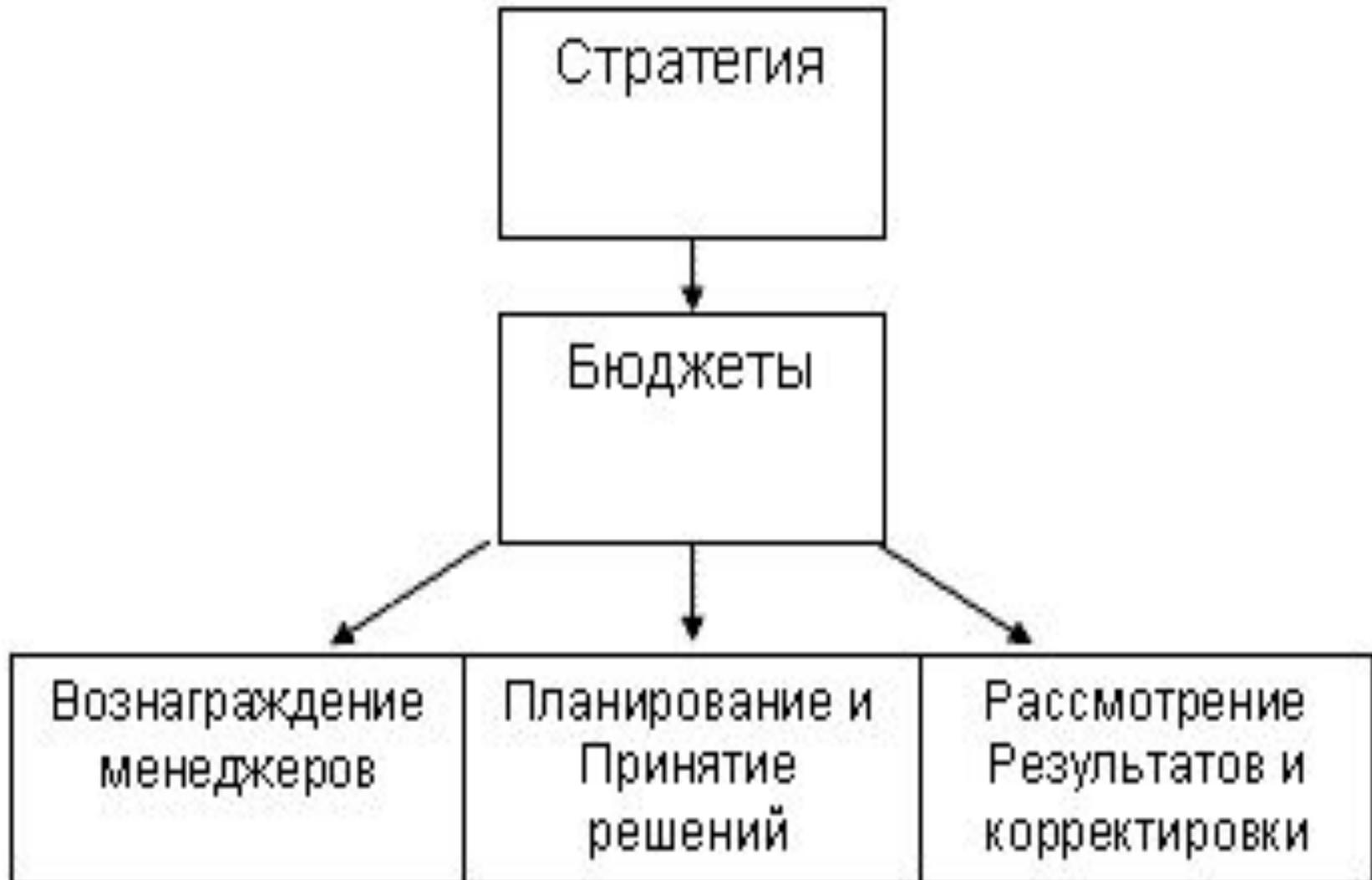
Барьер менеджмента:
85% руководителей
тратят менее часа на
обсуждение стратегии

Барьер ресурсный:
60% компаний не
связывает свои
бюджеты со стратегией

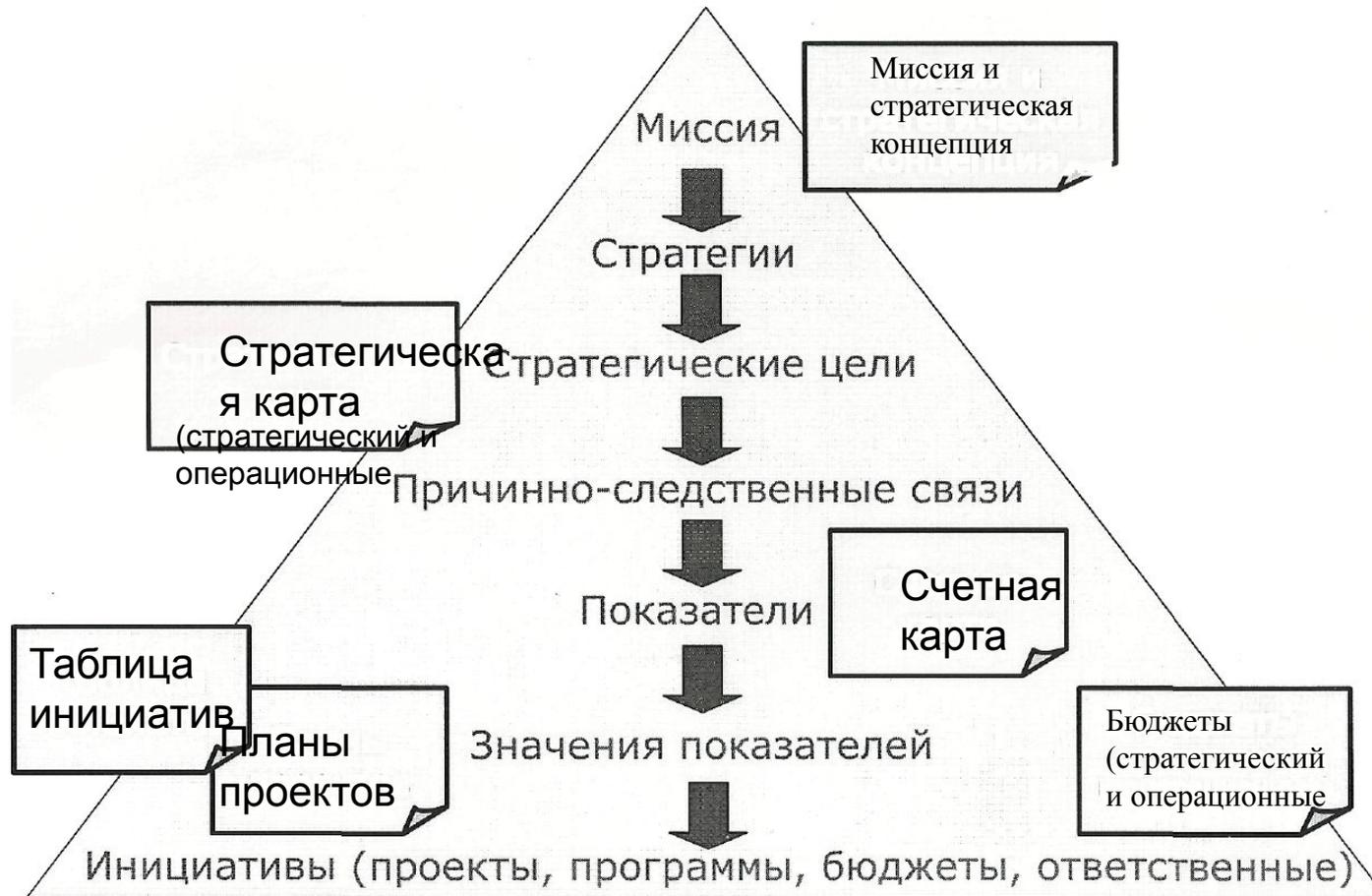
Стратегически ориентированный процесс управления



Традиционный процесс стратегического управления

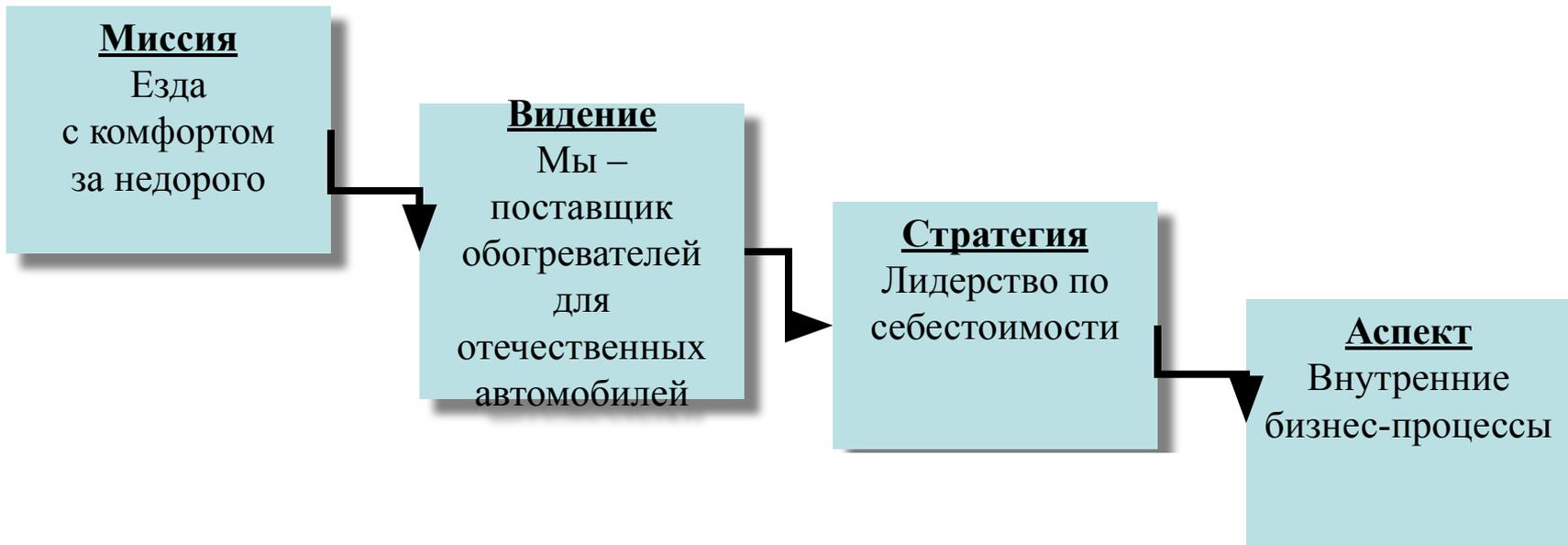


Внедрение системы сбалансированных показателей - BSC в компании

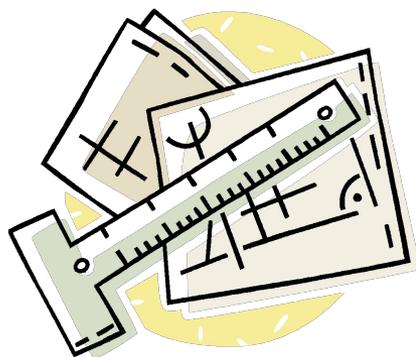


Модель стратегического измерения

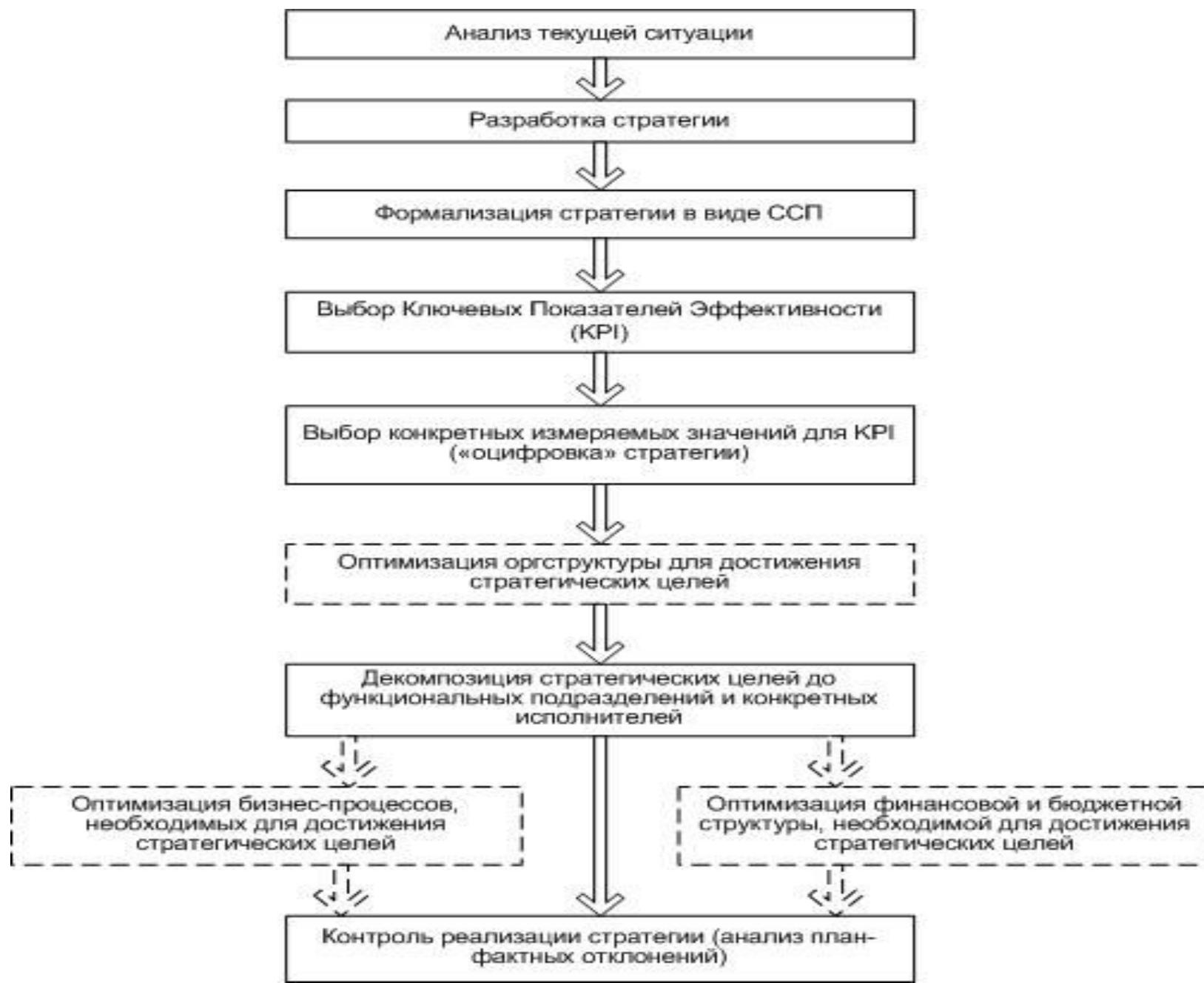




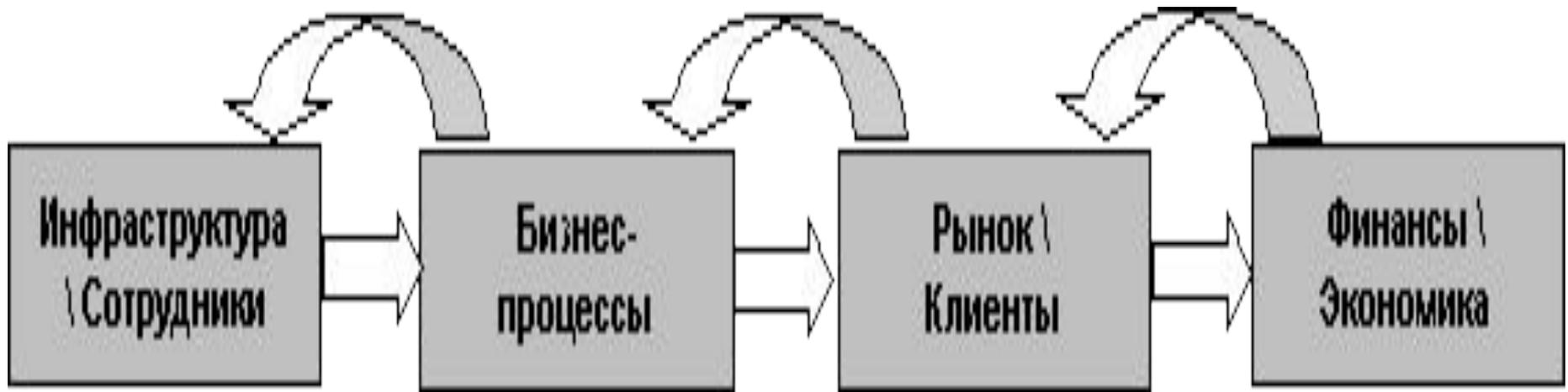
От миссии к показателям...



Методика стратегического управления на основе ССП



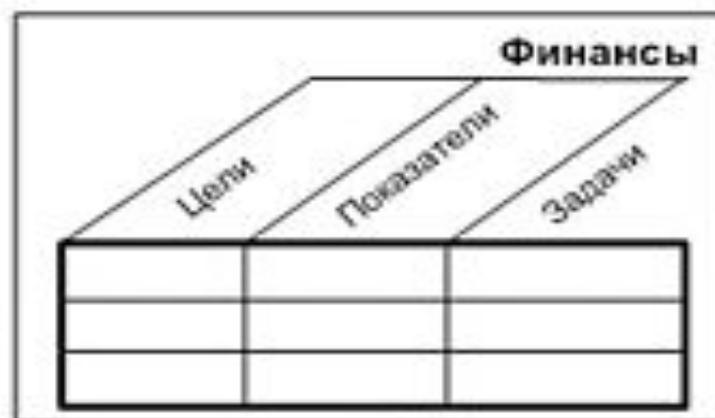
Причинно-следственная системы Balanced Scorecard



Одна из базовых идей, положенных в основу системы Balanced Scorecard — это идея измеримости.

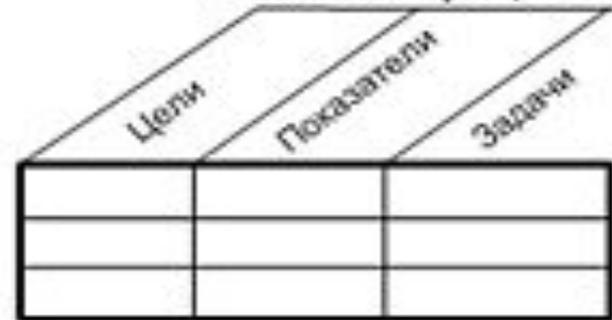
Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов).

Система Сбалансированных Показателей: контур управления
(Стратегия ↔ Тактика ↔ Оперативное управление)



Видение и стратегия

Внешние процессы



Внутренние процессы



Общая схема разработки стратегии компании на основе модели



Финансы



Увеличение
объема продаж

Клиенты



Повысить общее
число клиентов



Повысить число
постоянных
клиентов

Внутренние
процессы



Усовершенствовать
ассортиментную
политику

Персонал



Повысить
профессионализм
продавцов



Повысить культуру
обслуживания

Проекция ССП

- ССП в классическом варианте содержит 4 проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации

Ключевой вопрос – *Финансы*

- Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?

Клиенты

- Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?

Внутренние бизнес-процессы

- Какие процессы стратегически важны?

Обучение и развитие

- Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

Миссия и видение компании
Каково наше видение будущего?

Стратегия компании
Как мы собираемся достичь
нашего видения будущего?

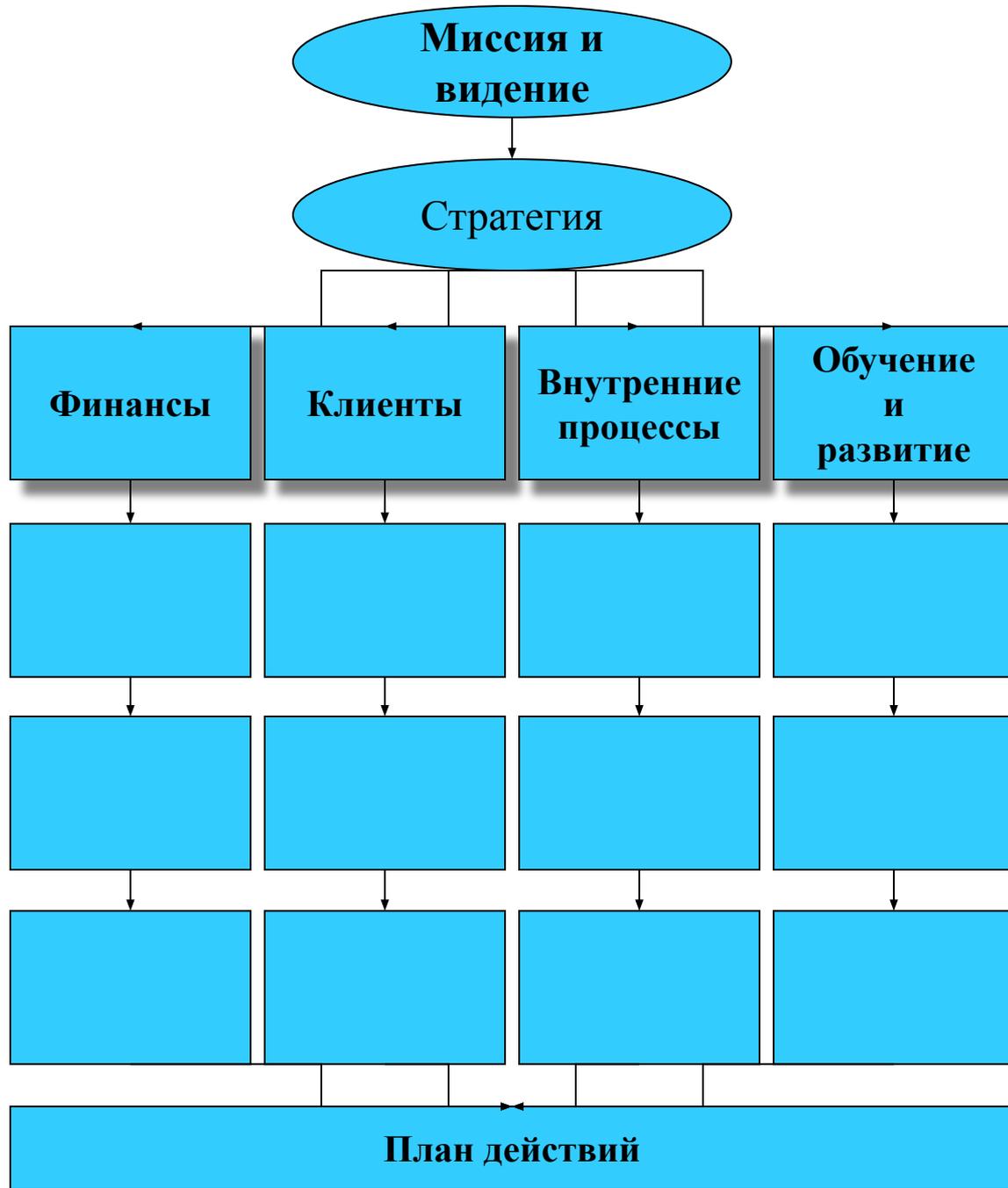
Аспекты
Как мы будем декомпозировать
наше стратегию?

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

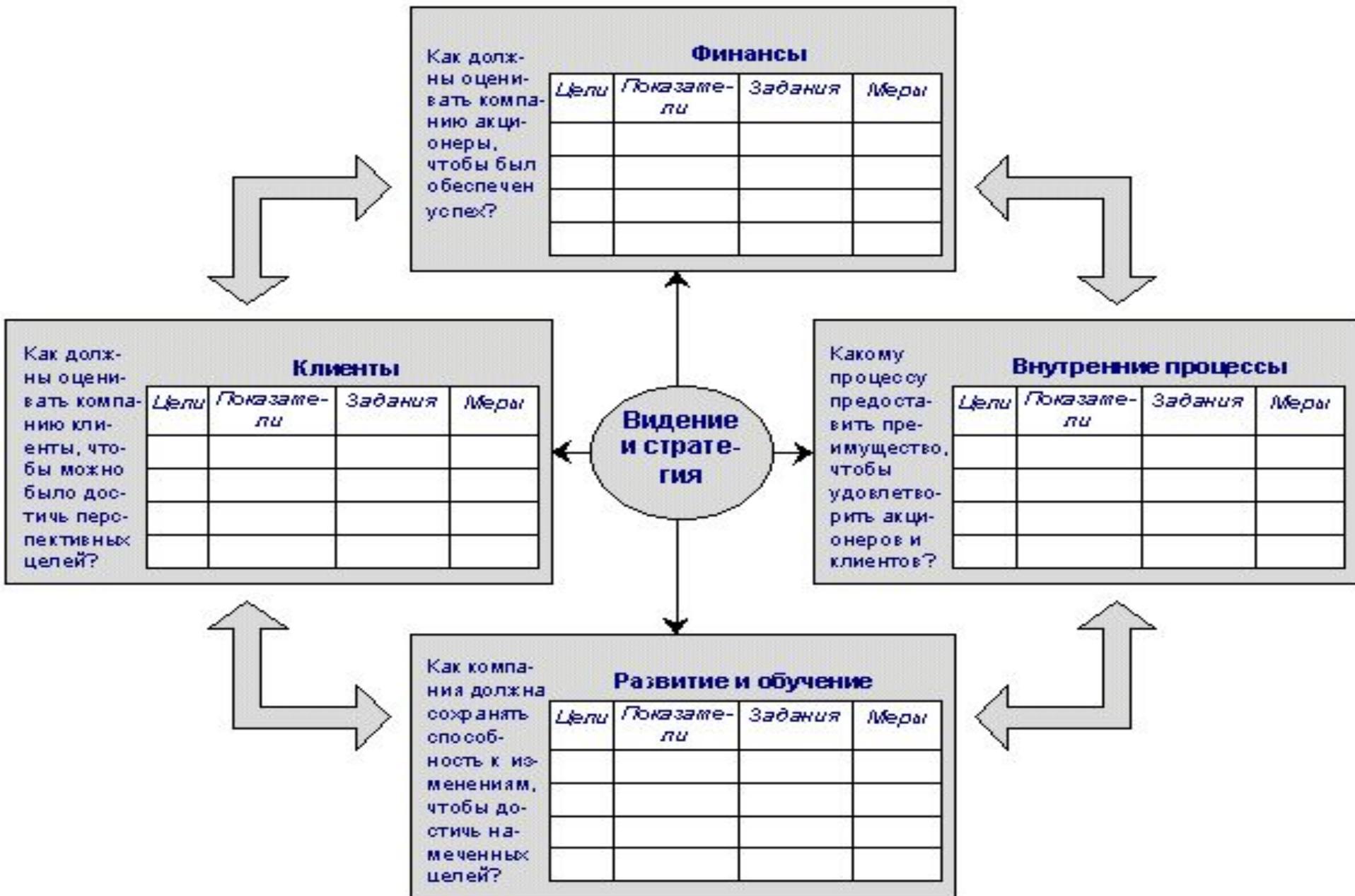
Критические факторы
Что важно, для достижения
стратегических целей?

Показатели
Как мы сможем измерить
наше движение в нужном
направлении?

План действий
Что мы должны сделать?



Сбалансированная система показателей - BSC.



Финансовые индикаторы

- совокупные активы
- совокупные активы на сотрудника
- доходы к совокупным активам
- доходы на сотрудника
- доходы от новых продуктов
- прибыль к совокупным активам
- прибыль на сотрудника

Индикаторы по клиентам

- количество клиентов
- доля рынка
- средний оборот на клиента
- среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом
- индекс лояльности клиентов
- индекс удовлетворенности клиентов

Индикаторы обучения и роста

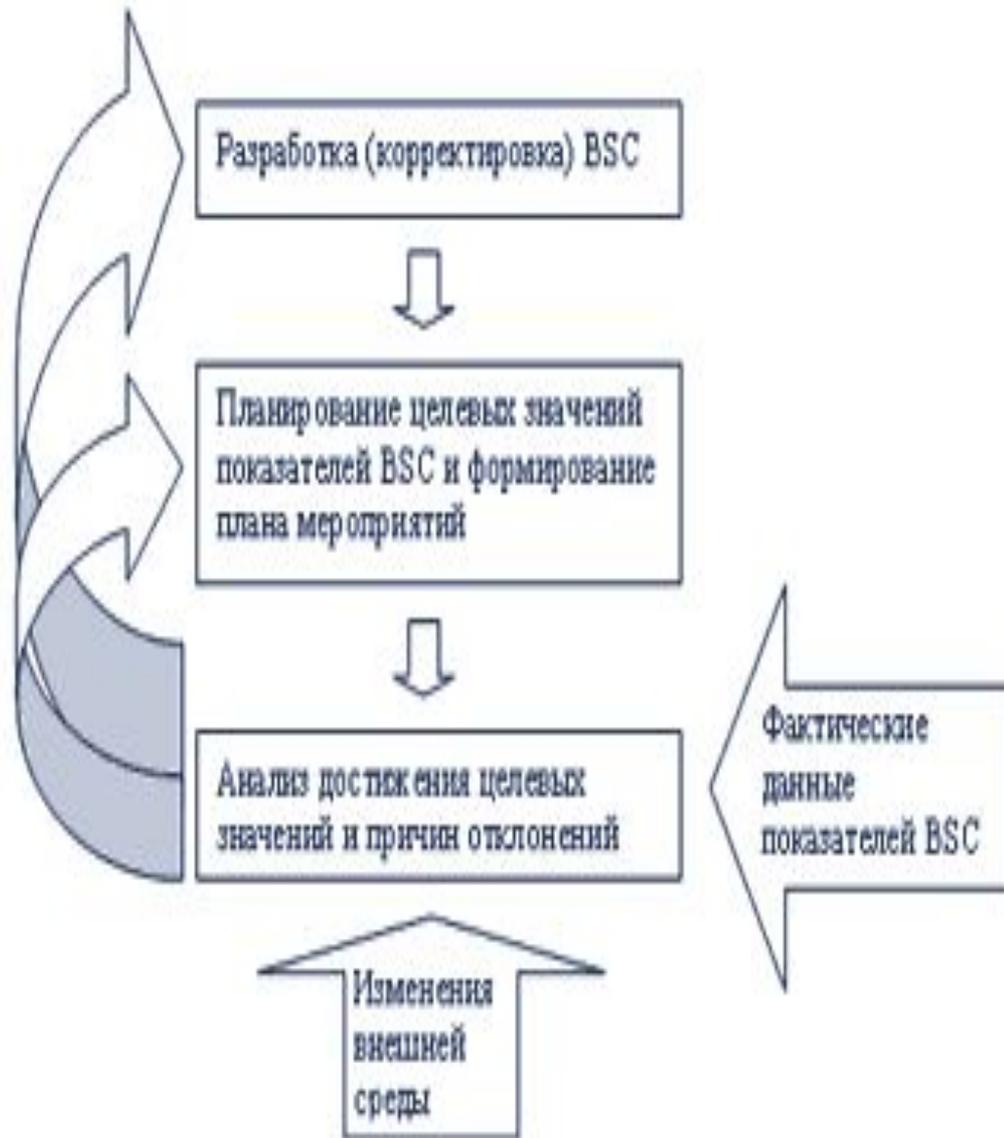
- текучесть кадров
- время на обучение
- среднее время отсутствия
- ежегодные затраты на обучение на человека
- индекс удовлетворенности сотрудников
- Др.

Индикаторы процессов

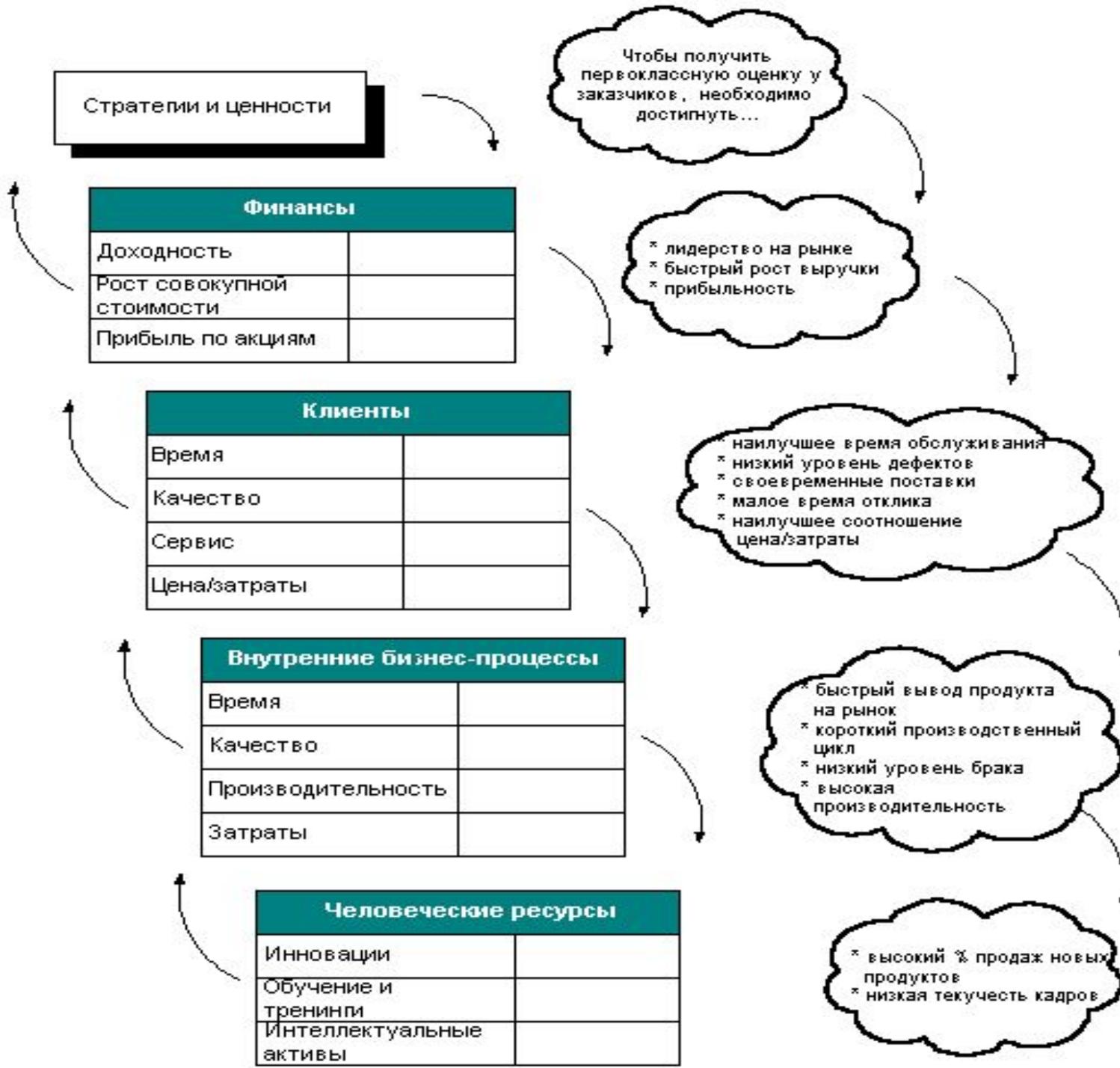
- своевременная доставка
- рост производительности
- административные расходы
- оборачиваемость складских запасов
- время подготовки производства
- стоимость административных ошибок
- прямые контакты с клиентами

Сбалансированная система показателей во времени

- *BSC* - это набор взаимосвязанных целей (задач) и оценивающих их показателей. Расстановка целевых (плановых) значений показателей подразумевает их последующее измерение и учет фактически достигнутых результатов. После чего могут быть скорректированы как целевые значения показателей (планы), так и сама структура целей и показателей (стратегия



Модель Мейсела

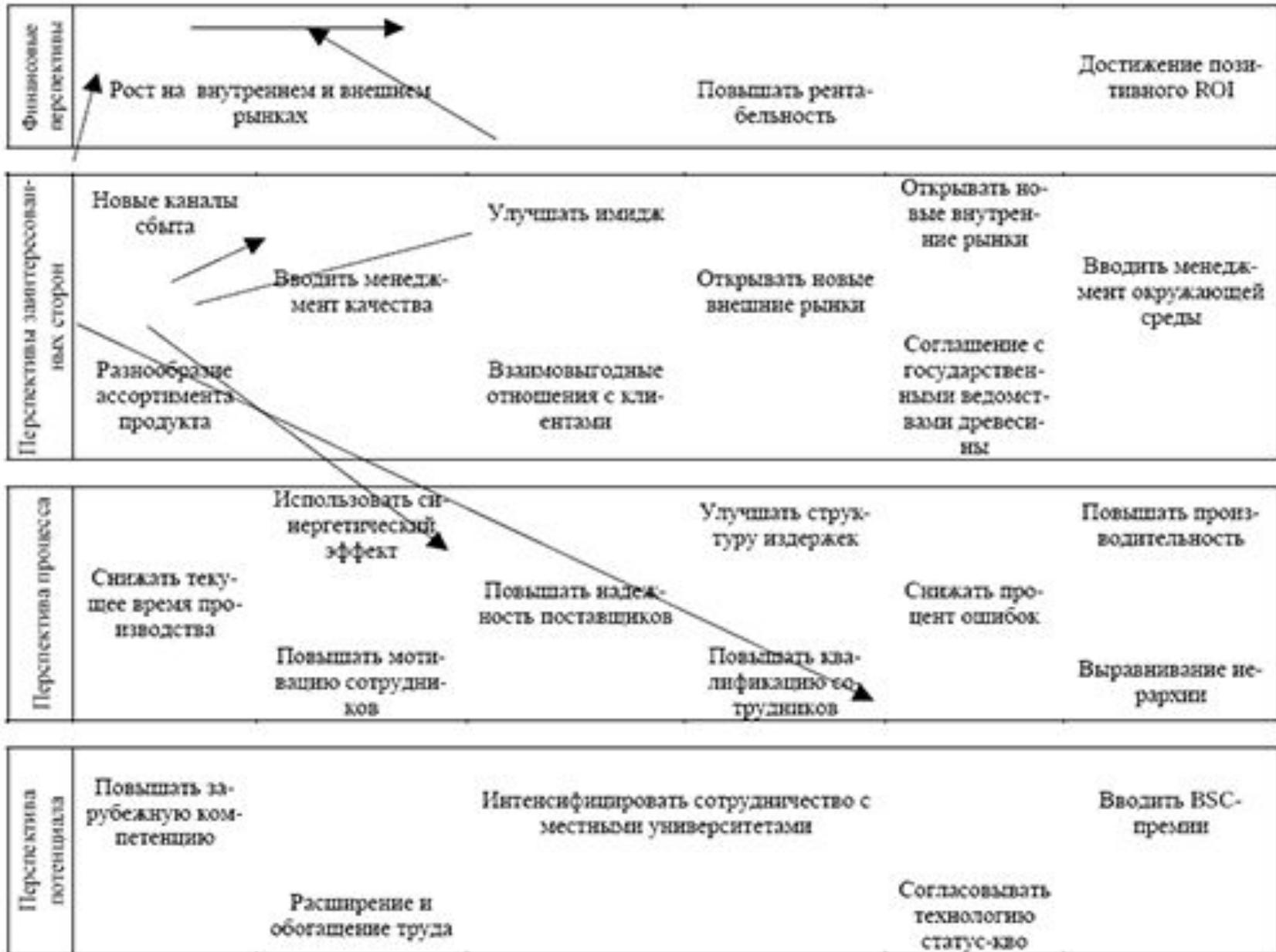


BSC превращает стратегию в интегрированную систему бизнес-перспектив

Пример

	Цели	Показатели	Инициативы
Финансы	Увеличение объема продаж	Объем продаж за год	Сменить транспортную компанию на менее дорогую
Клиенты	<ul style="list-style-type: none">• Повысить общее число клиентов• Повысить число постоянных клиентов	<ul style="list-style-type: none">- Количество клиентов- Количество возвращенных купонов	<ul style="list-style-type: none">• Провести рекламную кампанию• Программа накопительных скидок
Внутренние процессы	Усовершенствовать ассортиментную политику	Величина «активного» ассортимента	Расширить ассортимент (по цене и качеству)
Персонал	<ul style="list-style-type: none">• Повысить профессионализм продавцов• Повысить культуру обслуживания	<ul style="list-style-type: none">- Отношения дипломированных сотрудников к общему числу сотрудников- Количество рекламаций	<ul style="list-style-type: none">• Курсы флористики• Увязка культуры общения с премированием персонала

Причинно-следственная сеть деревообрабатывающего предприятия



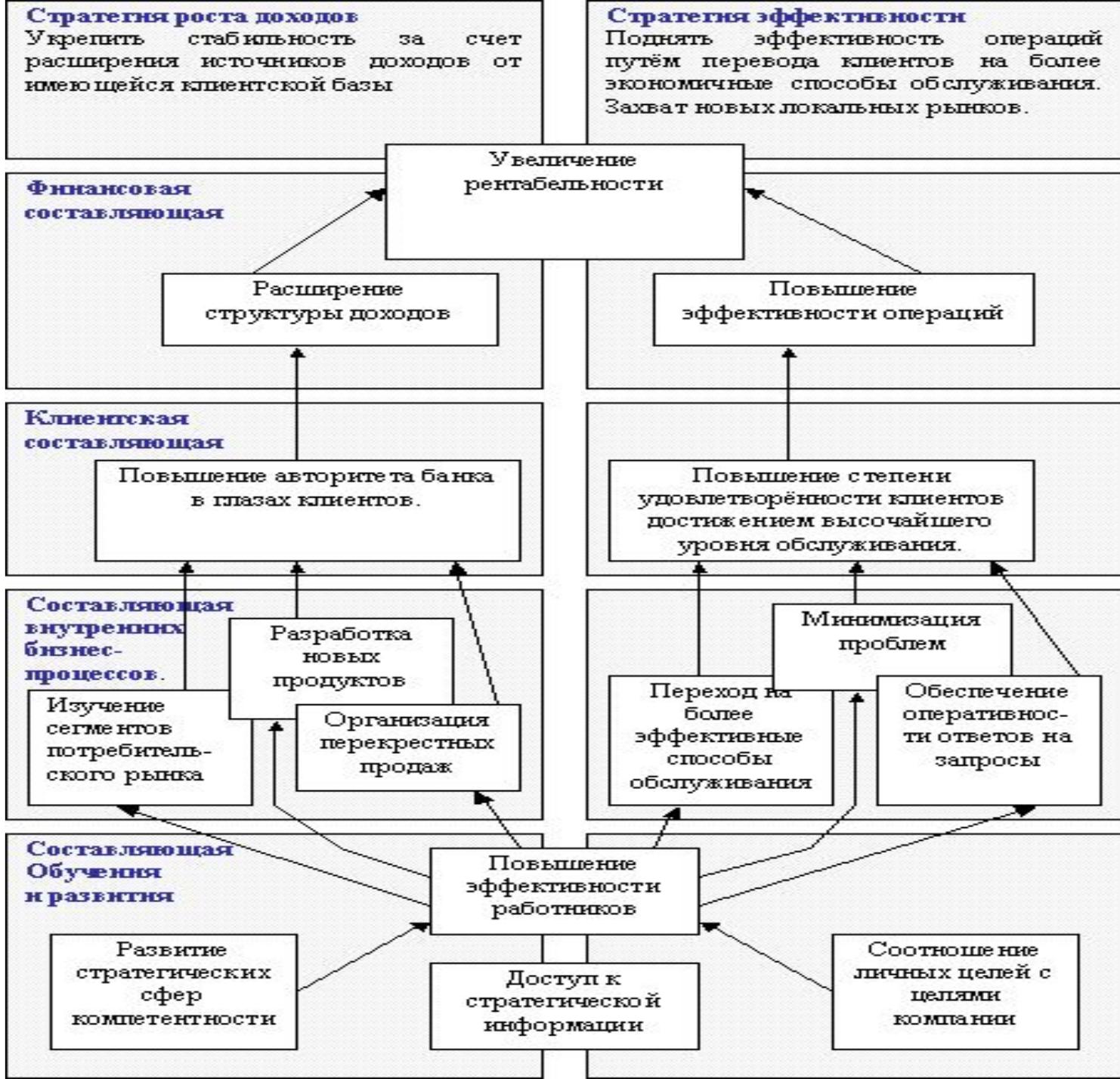
В SC - пример

Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели	Инициативы
Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Финансы	<pre> graph TD A[Прибыльность] --> B[Рост продаж] </pre>	Прибыльный рост бизнеса	- операционная прибыль	20% рост	Программа роста
			- рост продаж	12% рост	
Клиенты	<pre> graph TD A[Качество продукта] --> B[Удовлетворенность покупателя] B --> C[Рост продаж] </pre>	Предоставлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата товара	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			% постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			число продаж на клиента	2,4	
Внутренние процессы	<pre> graph TD A[Высокие производственные технологии] --> B[Удовлетворенность покупателя] C[Точность выполнения заказов] --> B A <--> C </pre>	Повысить качество производственных линий	% выпуска на производственных линиях класса "А"	70% через три года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
Обучение и рост	<pre> graph TD A[Высокая культура пр-ва] --> C[Точность выполнения заказов] B[Эффективное планирование и закупки] --> C </pre>	Обучить и перевооружить персонал	% развитых стратегических возможностей (навыков)	1 год - 50% 3 год - 75% 5 год - 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

Базовый вариант системы Balanced Scorecard (компания — интернет-провайдер)

Стратегические цели	Индикаторы	Целевые значения	Мероприятия
Проекция «Финансы»			
Обеспечить достаточную ликвидность	Ликвидность 2-й степени (Quick ratio)		Построение и контроль графика выплат по краткосрочным обязательствам
...
Проекция «Клиенты»			
Повысить узнаваемость бренда	Доля знающих бренд из числа опрошенных		Заключение договора с PR-агентством. Найм специалиста по PR
...
Проекция «Бизнес-процессы»			
Уменьшить время подключения клиента к Интернету	Время организации линии		Изменение технологической карты и согласование ее с заинтересованными организациями
...
Проекция «Инфраструктура/Персонал»			
Повысить удовлетворенность сотрудников компании	Индекс удовлетворенности сотрудников		Инспекция рабочих мест на предмет улучшения условий труда. Конкретизация показателей оценки эффективности работы каждого сотрудника
...

Стратегия Банка



Перспективы

Стратегия повышения качества

Финансы

Увеличить объем чистой прибыли

Обеспечить прирост выручки

Клиенты

Увеличение количества обращений постоянных клиентов

Добиться роста имиджа компании

Повысить качество обслуживания

Повысить качество выполняемых работ

Внутренние процессы

Увеличить интенсивность распространения положительного опыта

Сократить потери времени в бизнес-процессах

Добиться 100% достижения критериев успешности проектов

Увеличить выработку на сотрудника

Обучение и рост

Повысить квалификацию кадров

Обеспечить систему роста сотрудника внутри организации

Обеспечить потребности в кадрах ключевых компетенций

Сократить количество рисков в обеспечении жизнеспособности компании

Увеличить степень информированности о стратегических инициативах компании

Увеличить вовлечение персонала в планирование деятельности

Обеспечить возможности для влияния сотрудников на работу служб

**Сбалансированная система
показателей отделения
производству программного
обеспечения**

Пример

	<i>Стратегическая цель</i>	<i>Показатель</i>	<i>Конкретное значение</i>
<p>Финансы: положение компании с позиции инвесторов</p>	<p>Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных Увеличение притока наличности</p>	<p>Прибыль на используемый капитал Прирост продаж Дисконтированная норма поступления наличности</p>	<p>Не менее 24% Свыше 13% Прирост 15% в год</p>
<p>Клиент: положение компании с позиции клиента</p>	<p>Поддержание имиджа компании как новатора Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг Положение приоритетного поставщика</p>	<p>Доля новых товаров и услуг в продажах Оценка клиента Доля продаж постоянным клиентам</p>	<p>Доля продукции моложе двух лет свыше 60% 1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов Свыше 50%</p>
<p>Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов</p>	<p>Заблаговременное влияние на потребности клиента Развитие регионального рынка А Быстрое налаживание аппаратного обеспечения Резкое улучшение управления проектами</p>	<p>Консультационные часы до начала предложения продукции Количество новых клиентов в регионе А Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки</p>	<p>Прирост 5% в год Прирост 30% в год 90% менее 10 дней 90%</p>
<p>Персонал, обучение: сохранение гибкости и улучшения положения компании</p>	<p>Постоянное улучшение Повышение удовлетворенности сотрудников</p>	<p>Значение индекса периода "полураспада" стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников Количество предложений по улучшению на одного сотрудника</p>	<p>Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека</p>

Расширенный вариант системы ВСS

компания — производитель строительных конструкций

Стратегические цели	Индикаторы целей	Целевые значения	Мероприятия	Индикаторы мероприятий	Целевые значения	Участники	Бюджет	Сроки				
Проекция «Клиенты»												
Обеспечивать приток новых клиентов	Объем продаж новым клиентам	300 тыс.	Реклама в Интернете	Затраты на рекламу в Интернете	50 тыс.	Отдел маркетинга	50 тыс.	На протяжении года				
				Соотношение затрат на рекламу и объема продаж новым клиентам	5%							
				Индекс узнаваемости бренда	60%							
			Новая система скидок и бонусов	Сумма скидок и бонусов	15 тыс.	Отдел сбыта Финансовый отдел			—	До 1 марта		
				Объем продаж новым клиентам	300 тыс.							
				Объем продаж постоянным клиентам	1,2 млн.							
	Доля новых клиентов в общем количестве клиентов	15%	Освоение новых регионов	Число дилеров в регионах	8	Отдел маркетинга Отдел сбыта	90 тыс.	На протяжении года				
				Затраты на рекламу в регионах	70 тыс.							
				Число собственных представительств в регионах	12							
				Объем продаж в регионах	600 тыс.							
				Участие в выставках	Число участия в выставках				4	Отдел маркетинга Конструкторский отдел	40 тыс.	Даты проведения выставок
					Затраты на участие в выставках				40 тыс.			
Число контрактов, заключенных на выставках	20											
Доля продаж новым клиентам в общем объеме продаж	12%	Обновление дизайна и содержания сайта	Объем заказов, полученных на выставках	340 тыс.	Отдел маркетинга	3 тыс.	До 1 апреля					
			Объем заказов, полученных через сайт	450 тыс.								
			Сумма затрат на редизайн сайта	3 тыс.								
			Балльная оценка сайта (клиентами)	8								

Типовая последовательность разработки стратегии компании при использовании модели BCS

- Разработка базовой стратегической ориентации компании (миссия, система ценностей компании, принципиальные направления развития)
- Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Финансы \ Экономика"
- Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Рынок \ Клиенты"
- Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Бизнес-процессы"
- Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Инфраструктура \ Сотрудники"
- Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании
- Разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий

**Пример разработки стратегии
компании при использовании
модели BCS**

Компания Омега

Этап 1. Разработка базовой стратегической ориентации компании

SWOT-анализ компании "Омега"

Strengths / Сильные стороны

- Гибкость производственной технологии
- Состояние производственных мощностей
- Качество готовой продукции
- Ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов
- Квалификация кадров

Opportunities / Возможности

- Рост спроса на индивидуальные окна на российском и украинском рынках
- Рост платежеспособности клиентов на российском и украинском рынках

Weaknesses / Слабые стороны

- Организация системы продаж
- Скорость обработки заказа
- "Раскрученность" брэнда
- Рентабельность капитала
- Взаимоотношения с местными органами власти

Threats / Угрозы

- Снижения объема продаж на белорусском рынке
- Активизация конкурентов
- Рост таможенных пошлин (экспорт/импорт)

Этап 1. Разработка базовой стратегической ориентации компании

- Позиции базовой стратегической ориентации компании сформулированы следующим образом:
- сохранять достигнутые преимущества производственного и технологического характера (прежде всего, гибкость производственной технологии, хорошее состояние производственных мощностей, наличие собственного производства бруса), оставаться в классе "премиум" по продуктовой группе "Окна",
- активно инвестировать в маркетинг (улучшать имидж, повышать узнаваемость бренда, развивать систему сбыта в России и в Украине),
- последовательно изучать запросы отдельных целевых групп с целью разработки "оптимального" окна для каждой целевой группы,
- удерживать квалифицированные кадры и постоянно повышать квалификацию персонала,
- сохранять приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента.

Этап 2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Финансы \ Экономика"

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

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить рентабельность капитала	$\text{Return on Equity} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}, \text{ Return on Investment} = \frac{\text{чистая прибыль} + \text{проценты}}{\text{совокупный капитал}}$
Добиться конкурентоспособной структуры выручки	$\frac{\text{выручка} - \text{прямые затраты}}{\text{выручка}}, \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка}}$
Обеспечить достаточную ликвидность	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$
Увеличить величину денежного потока (Cash Flow)	$\text{Поступления} - \text{Выплаты (основная деятельность)}, \text{ CFROI} = \frac{\text{поступления} - \text{выплаты}}{\text{совокупный капитал}}$

Этап 3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Рынок \ Клиенты»

Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов (по сравнению с конкурентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить объем продаж	Выручка по Беларуси, Выручка по России (планируется некоторый рост), Выручка по Украине (планируется значительный рост), Темп роста совокупной выручки (%)
Увеличить долю рынка	Доля рынка по Беларуси, Доля рынка по России, Доля рынка по Украине
Улучшить имидж	Затраты на рекламу (в рамках активных маркетинговых инвестиций), Объем продаж новым клиентам
Повысить степень удовлетворенности клиента	Индекс удовлетворенности клиентов (путем опроса на основе специально разработанной анкеты), Объем повторных продаж

Этап 4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Бизнес-процессы"

Каким критериям (затраты, время, качество) должны соответствовать наши процессы, чтобы мы смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по перспективе "Рынок \ Клиенты"?

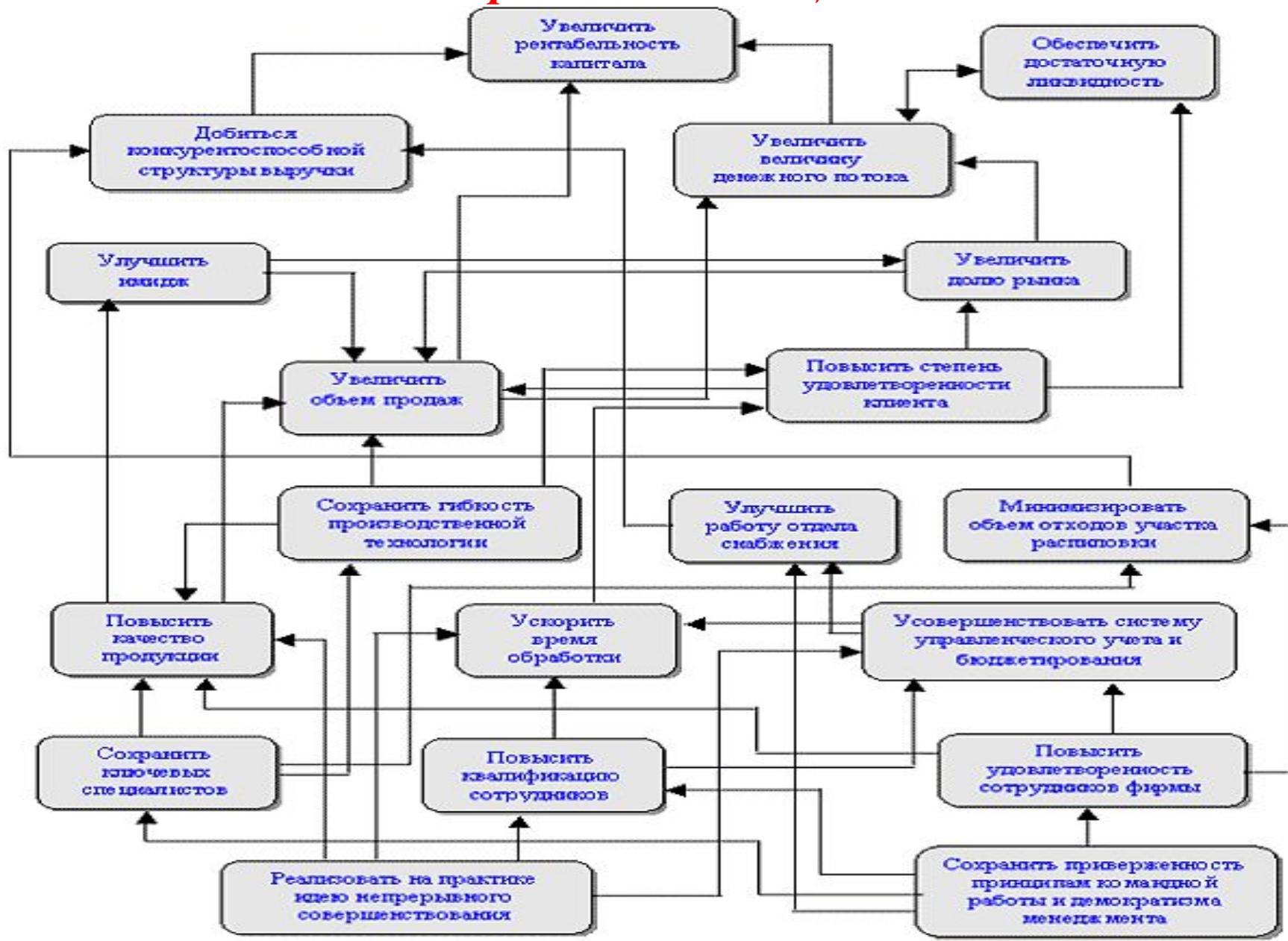
Стратегическая цель	Индикатор
Повысить качество продукции	Доля брака / Брус, Доля брака / Окна, Доля брака / Двери, Отклонение план/факт по производственной себестоимости
Сохранить гибкость производственной технологии	Число вариантов по стандартному продукту / Окна, Число вариантов по стандартному продукту / Двери (возможность удовлетворения индивидуальных запросов (конструкция окна, используемые материалы, стеклопакет, лак/краска, фурнитура) клиентов фирма считает своим важным конкурентным преимуществом.)
Улучшить работу отдела снабжения	Процент входного брака / Древесина (высокий входной брак по древесине - одна из самых значительных проблем во всей логистической цепочке фирмы), Стоимость м ² / Алюминий
Ускорить время обработки заказа	Среднее время обработки заказа (среднее время обработки заказа складывается из продолжительности выполнения отдельных действий в отделе сбыта, отделе подготовки производства, отделе снабжения и в финансово-экономическом отделе)
Минимизировать объем отходов участка распиловки	Объем отходов (м ³), Доля отходов / Распиловка
Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования	Баллы (max 10) по специально разработанному перечню критериев (степень автоматизации, оперативность, достоверность, возможность получения информации по нескольким "срезам" одновременно, наличие информации в разрезе ЦФО)

Этап 5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе "Инфраструктура \ Сотрудники"

Какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе "Бизнес-процессы"?

Стратегическая цель	Индикатор
Повысить удовлетворенность сотрудников фирмы	Индекс удовлетворенности сотрудников (на основе специально разработанного чек-листа, включающего перечень критериев, важных для удовлетворенности сотрудников, работающих на предприятии, с присвоением отдельным критериям весов и расчетом взвешенной суммы баллов по каждому сотруднику), Число претендентов на ключевые должности
Повысить квалификацию сотрудников	Затраты на обучение персонала, Рост прибыли
Сохранить приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента	Число общих собраний в квартал (коллегиальность работы измеряется числом собраний (общефирменных, внутри- и межфункциональных), на которых совместно решаются те или иные проблемы), Индекс удовлетворенности сотрудников
Реализовать на практике идею непрерывного совершенствования	Число рационализаторских предложений, Число реализуемых проектов (фирма стремится к тому, чтобы каждый сотрудник помимо решения текущих ("рутинных") задач был вовлечен в тот или иной проект)
Сохранить ключевых специалистов	Средняя заработная плата ключевых специалистов

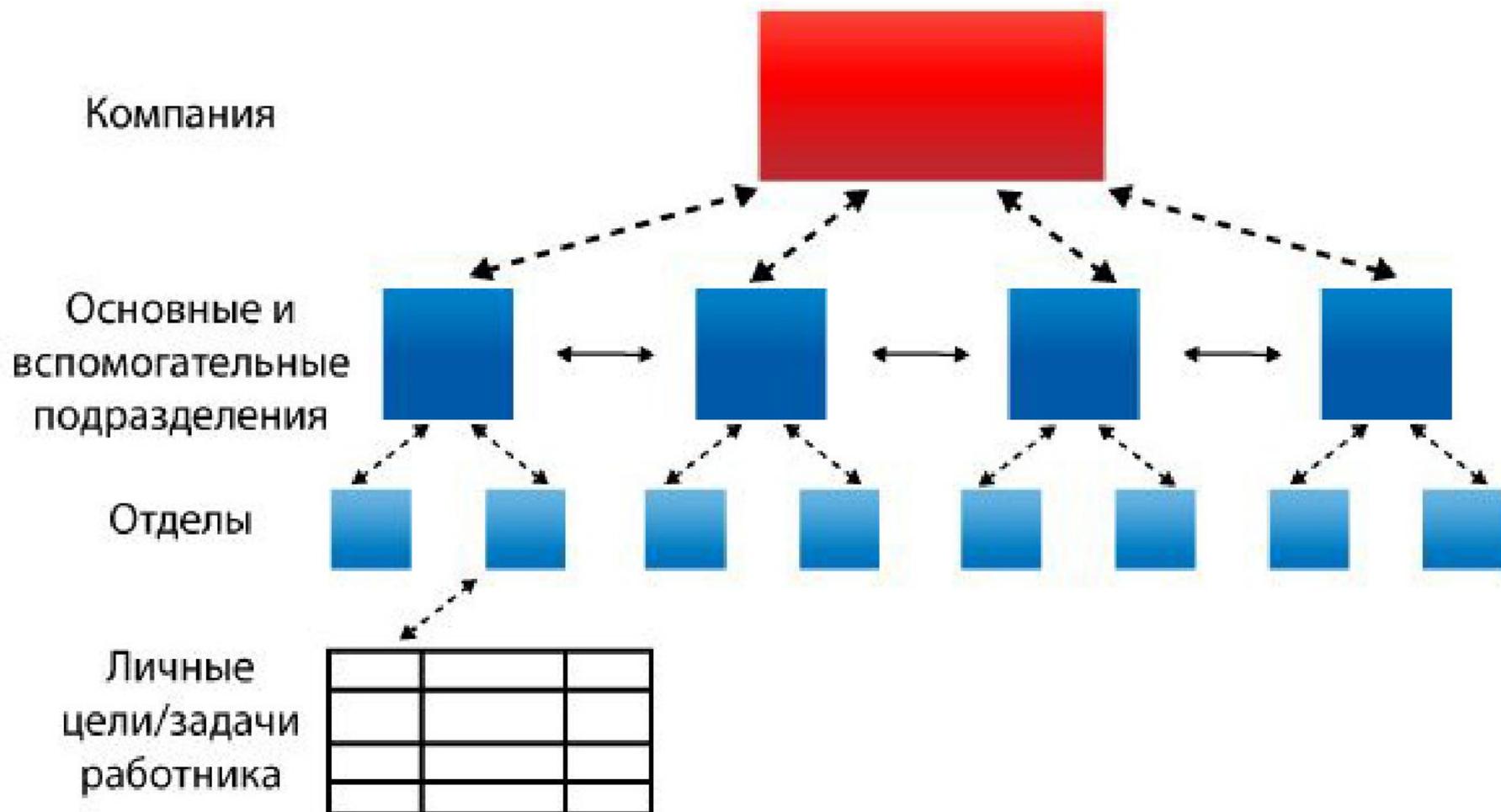
Этап 6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей



Причинно-следственная цепочка стратегических целей компании "Омега"

	«Финансы / Экономика»				«Рынок / Клиенты»				«Бизнес-процессы»						«Сотрудники»					
	Увеличить рентабельность капитала	Добиться конкурентоспособной структуры выручки	Обеспечить достаточную ликвидность	Увеличить величину денежного потока (CF)	Увеличить объем продаж	Увеличить долю рынка	Улучшить имидж	Повысить степень удовлетворенности клиента	Повысить качество продукции	Сохранить гибкость произв. Технологии	Улучшить работу отдела снабжения	Ускорить время обработки заказа	Минимизировать объем отходов	Участия работников	Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования	Повысить удовлетворенность сотрудников фирмы	Повысить квалификацию сотрудников	Сохранить приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента	Реализовать идею непрерывного совершенствования	Сохранить ключевых специалистов
Реализация системы премирования / депремирования ЦФО, привязанной к системе индикаторов	×	×		×	×			×	×	×	×	×		×	×			×	×	×
Реализация общепригодных, меж- и внутрифункциональных проектов	×			×	×	×	×	×		×	×			×	×	×		×	×	×
Увеличение заработной платы ключевым специалистам	×				×	×		×	×		×				×			×	×	×
Разработка системы менеджмента качества ISO 9000	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×			×	×		×	×	×
Повышение степени автоматизации системы управленческого учета	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×		×	×	×
Активные рекламные кампании	×				×	×	×												×	
Внедрение идеи Target Costing (расчет целевых затрат)	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×		×		×		×	×	×
Исследование рынка Москва, Санкт-Петербург, Киев (запросы клиентов, платежеспособность, конкуренты)	×		×		×	×	×	×	×		×								×	
Разработка фирменного буклета	×				×	×	×	×											×	
Участие в выставках	×				×	×	×	×								×			×	
Открытие сбытовых бюро в Киеве и Санкт-Петербурге	×				×	×	×	×			×				×					
Приобретение установки по увлажнению воздуха	×				×	×		×	×											
Построение системы кооперации с белорусскими поставщиками древесины	×	×		×			×	×	×	×	×	×							×	
Оптимизация бизнес-процессов	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×	×	×		×	×	×
Составление еженедельного бюджета движения денежных средств	×		×	×	×	×	×							×						

Процесс декомпозиции/каскадирования стратегии



Как создаются «карты» целей и показателей структурных подразделений?

- Построение «карты» целей, индикаторов и мероприятий для структурных подразделений (каскадирование) — наименее проработанная (и в теории, и на практике) часть системы BSC. Это отчасти связано с «детским» возрастом самой концепции и, соответственно, нехваткой опыта. Но существует общий алгоритм каскадирования:
- После создания системы стратегических целей и индикаторов верхнего уровня (компания в целом) разрабатывают пакет мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей.
-
- Для каждого мероприятия определяют индикаторы, по которым будет оцениваться успешность его реализации, работа участников (в т. ч. ответственных), при необходимости — бюджет и сроки выполнения.
-
- Формируют матрицу, на одной оси которой располагают все мероприятия, а на другой — все структурные подразделения. На основе этой матрицы можно определить:
- а) какие структурные подразделения участвуют в реализации того или иного мероприятия;
- б) в каких мероприятиях участвует то или иное структурное подразделение.
- На основе сформированной матрицы выстраивают «карты» целей, индикаторов и мероприятий для структурных подразделений. С точки зрения генерального директора, мероприятия зачастую являются целями для того или иного структурного подразделения.
-
- Определяют перечень проекций, в рамках которых будут разрабатываться цели, индикаторы и мероприятия структурных подразделений (обычно это «классические» проекции: «финансы», «клиенты», «бизнес-процессы» и «инфраструктура/персонал»).
-

Как создаются «карты» целей и показателей структурных подразделений

- Каждое структурное подразделение на основе разработанной матрицы мероприятий и своих соображений должно определить, как оно будет содействовать достижению стратегических целей, сформулированных в «карте» компании. Помимо системы целей компании и матрицы мероприятий система BSC основывается на предварительном анализе сильных и слабых сторон этого структурного подразделения. Кроме того, рекомендуют провести внутрифирменный опрос подразделений, чтобы уточнить, какие продукты (услуги) им нужны от других подразделений и какие продукты (услуги) они сами передают другим структурным подразделениям.
-
- Каждое структурное подразделение формулирует свои ключевые цели в проекциях системы BSC, определяет необходимые для их измерения и оценки индикаторы и разрабатывает мероприятия, необходимые для достижения целей (формирование «карты» по принципу «снизу вверх»).
-
- Параллельно на основе той же базовой информации (п. 5) создают варианты «карт» для структурных подразделений по принципу «сверху вниз». Это могут делать вышестоящие руководители, специально созданная централизованная рабочая группа или внешние консультанты (возможны и целесообразны комбинированные варианты).
-
- Вариант «карты» структурного подразделения X, созданный им самостоятельно («снизу вверх»), сравнивают с вариантом «карты», разработанным для этого подразделения централизованной инстанцией или внешними консультантами («сверху вниз»). Выявленные отличия обсуждают, в результате чего разрабатывают компромиссный вариант (систему целей, индикаторов, целевых значений и мероприятий).
-
- Дополнительно отслеживают связь системы BSC с системой бюджетирования, внутрифирменной отчетности и мотивации персонала.

План применения во всей организации

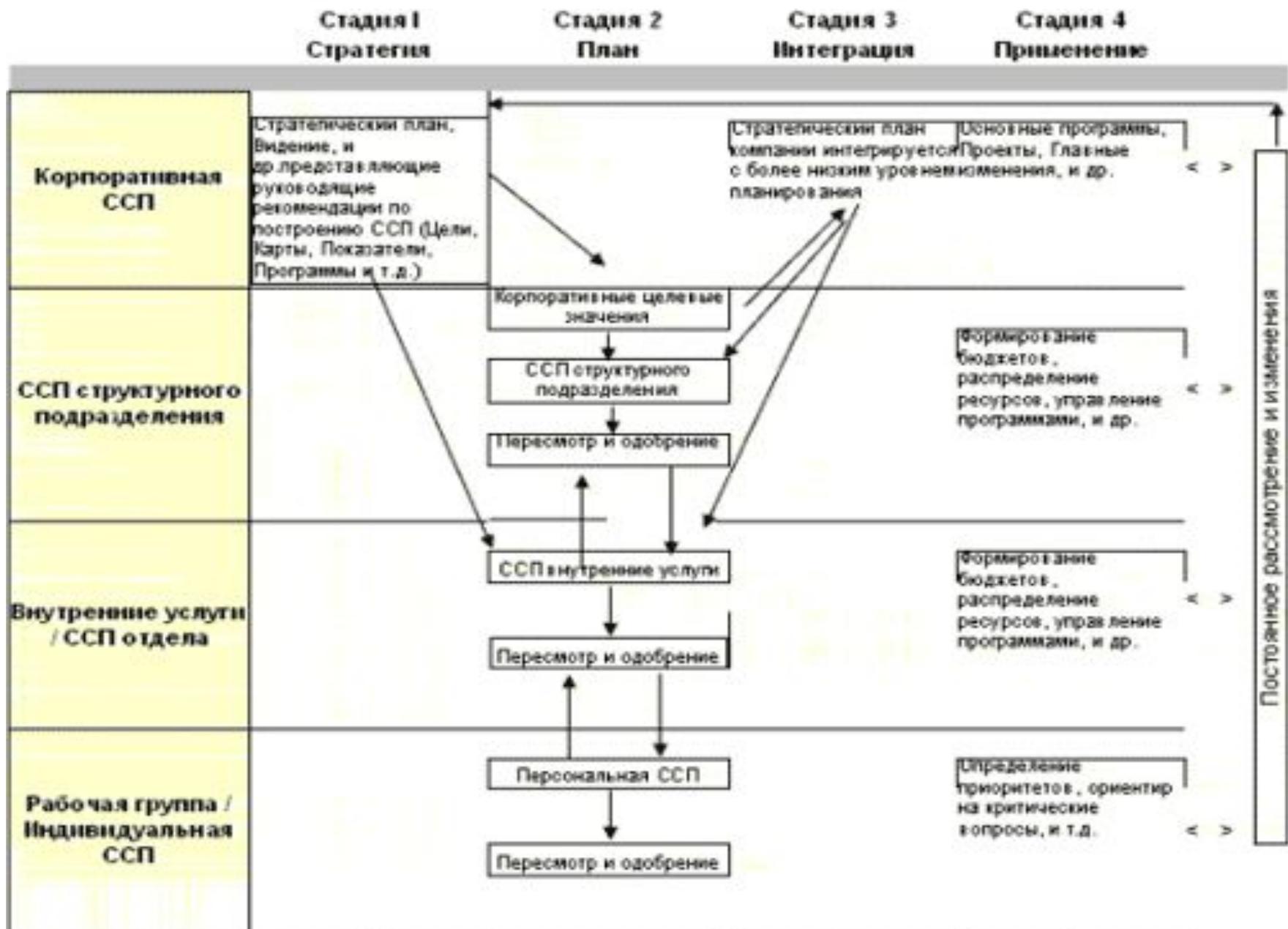


Схема "каскадирования" в дивизиональных структурах

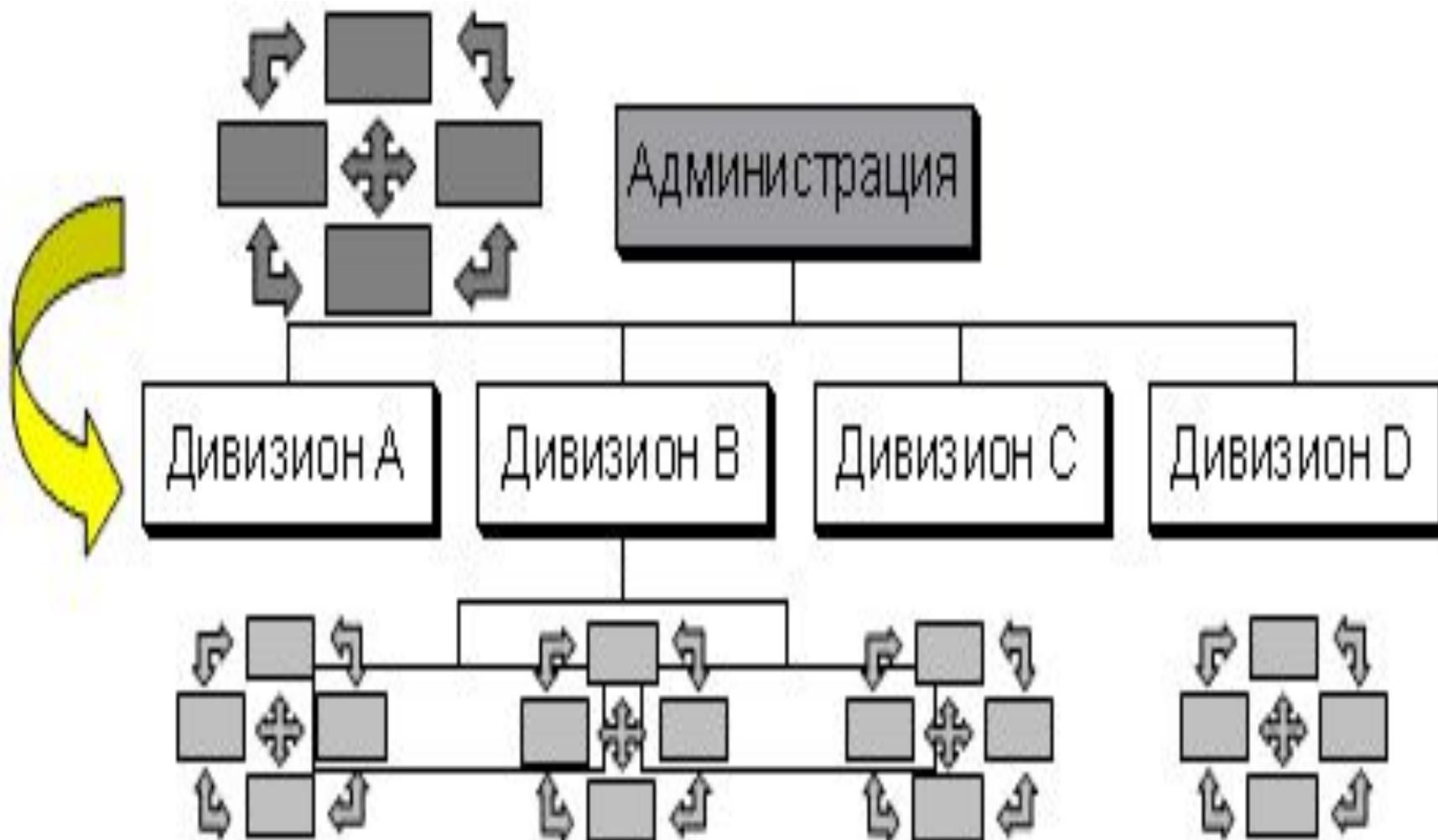
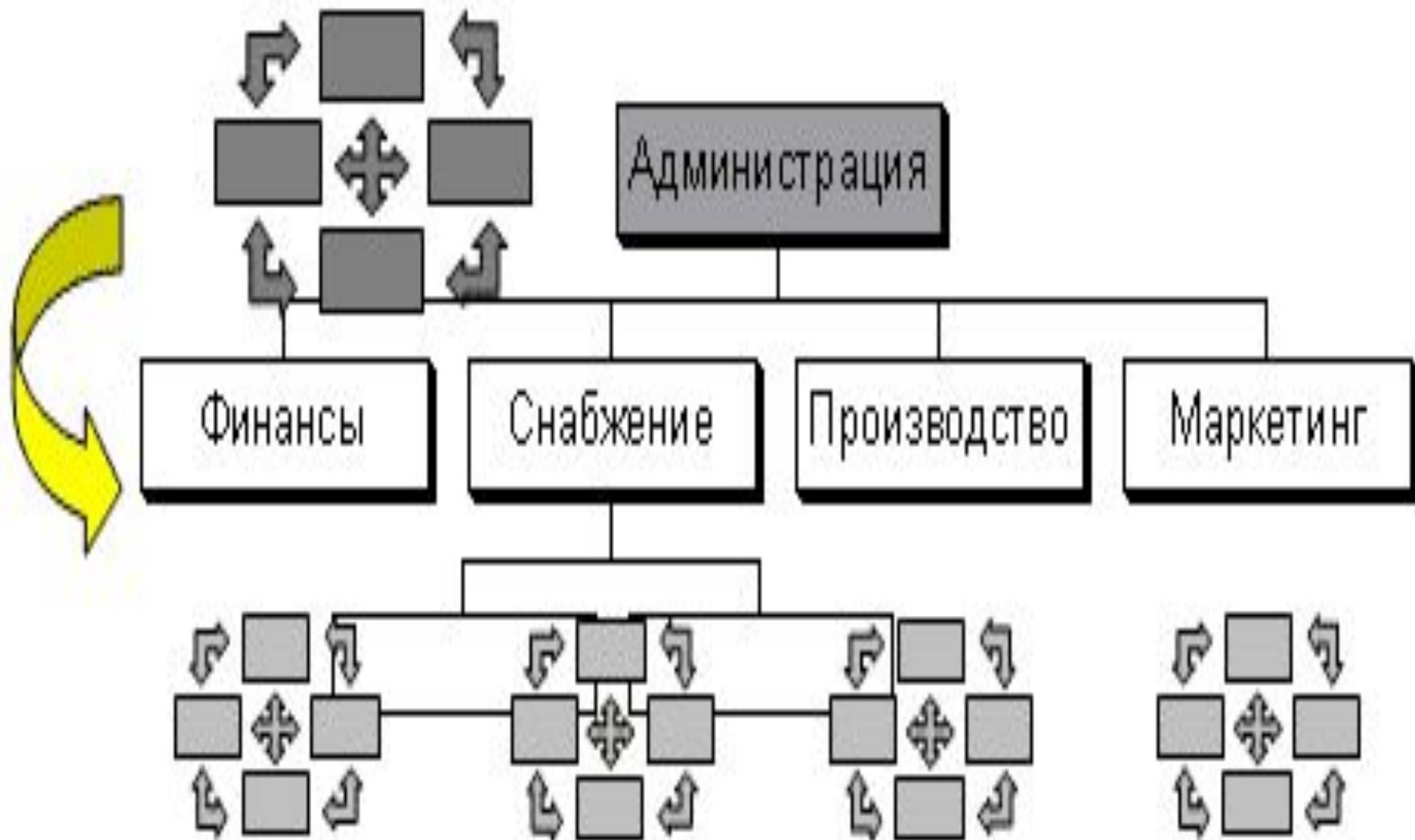


Схема "каскадирования" в функциональных структурах



Создание СВП для подразделений

Корпоративная система взаимосвязанных показателей		Подразделения				
Цель	Показатель	Отдел продаж	Маркетинг	Производство	Администрация	
	Валовая маржа	XX				
	Предпочтительный поставщик	XX	XX			
	Длительность производственного цикла			XX		
	Текучесть кадров				XX	
	Индекс удовлетворенности клиентов	XX	XX			

Каждое подразделение готовит свою систему взаимосвязанных показателей, соответствующую СПВ верхнего уровня. При построении СВП обязательно производить проверку на соответствие системы глобальным целям компании на каждом уровне

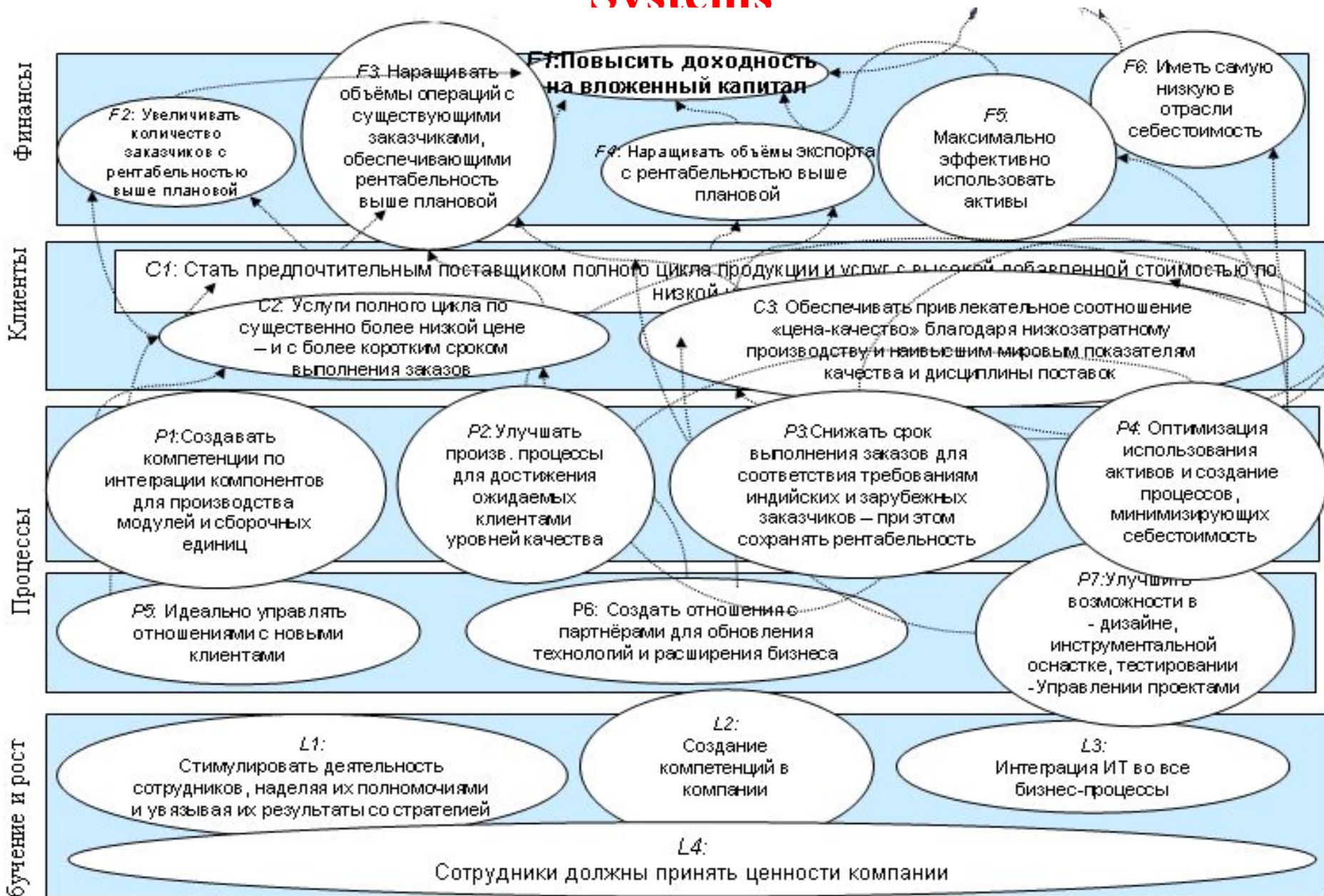
Мероприятия

Аспект	Вопрос	Возможные шаги
Развитие	Как мы можем создать климат для развития компании?	Создание базы знаний, управление знаниями...
Внутренние бизнес-процессы	Как мы можем сделать наши внутренние процессы эффективными?	Улучшение бизнес-процессов (BPI), широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии. Внедрение СВП является примером такого процесса.
Клиенты	Как мы можем сделать наших покупателей довольными?	Управление отношениями с клиентами (CRM)
Финансы	Как мы должны удовлетворить наших акционеров?	Управление затратами и бюджетирование: функционально-стоимостной анализ (ABC), управление добавочной стоимостью (EVM), бюджетирование

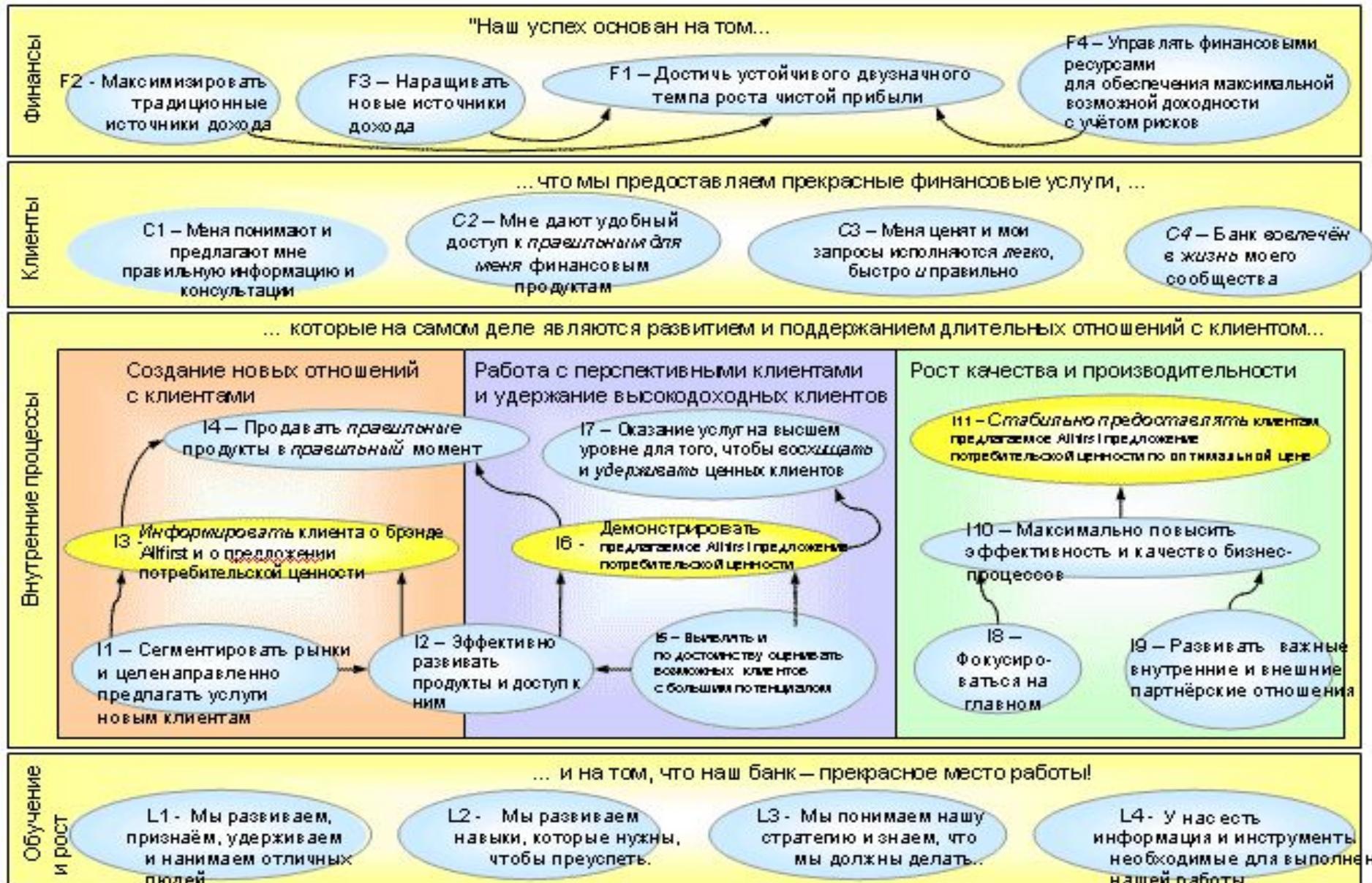
Стратегическая карта

- С целью облегчить представление большого количества информации были разработаны стратегические карты.
- **Стратегическая карта**-это визуальное представление стратегии организации, а также процессов и систем, необходимых для воплощения стратегии. Карта стратегии показывает сотрудникам, как их работа связана с целями всей организации. Карта стратегии используется для разработки Системы сбалансированных показателей карты
- Создание стратегической карты - необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними.
- Стратегическая карта позволяет донести до отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте.

Стратегическая карта компании Tata Auto Plastics Systems



Стратегия банковской группы Allfirst Community



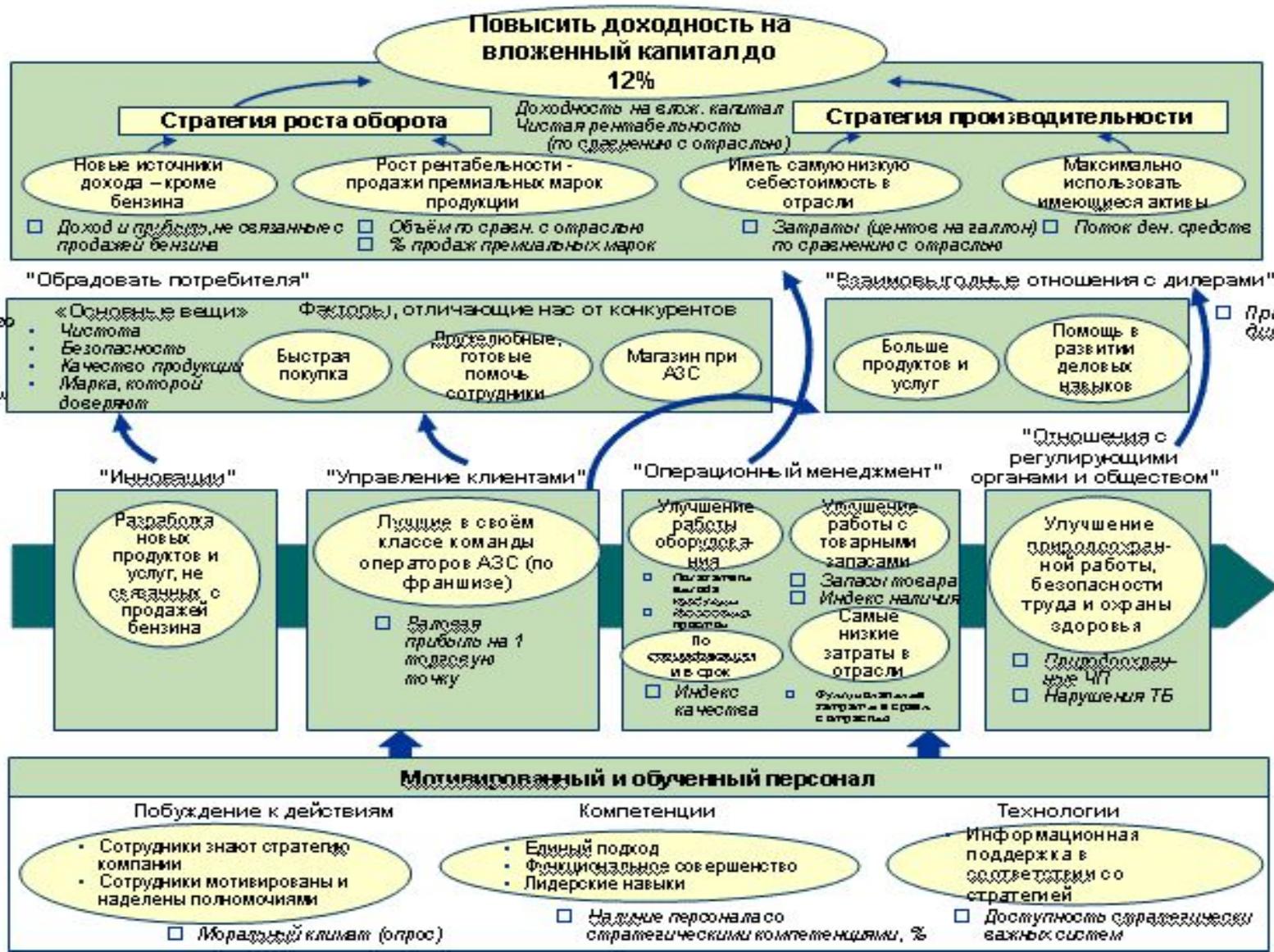
Стратегическая карта подразделения нефтепереработки и сбыта компании Mobil US Marketing & Refining

Финансовый аспект

Клиентский аспект

Аспект внутренних процессов

Аспект обучения и роста



Взаимосвязи между стратегией, целями и действиями на Nordea

ССП переводит стратегию в цели и действия бизнеса

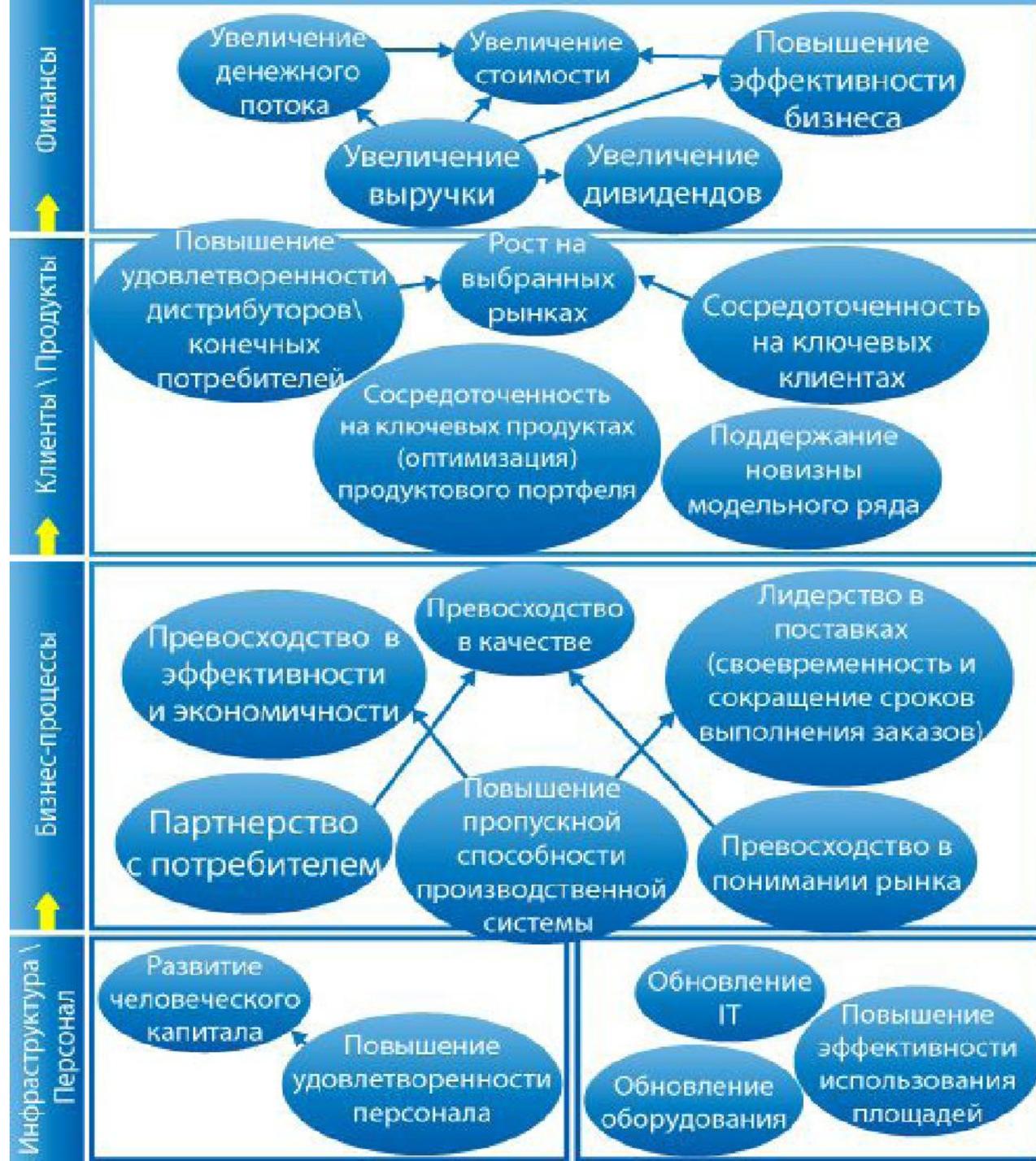
Создание акционерной стоимости



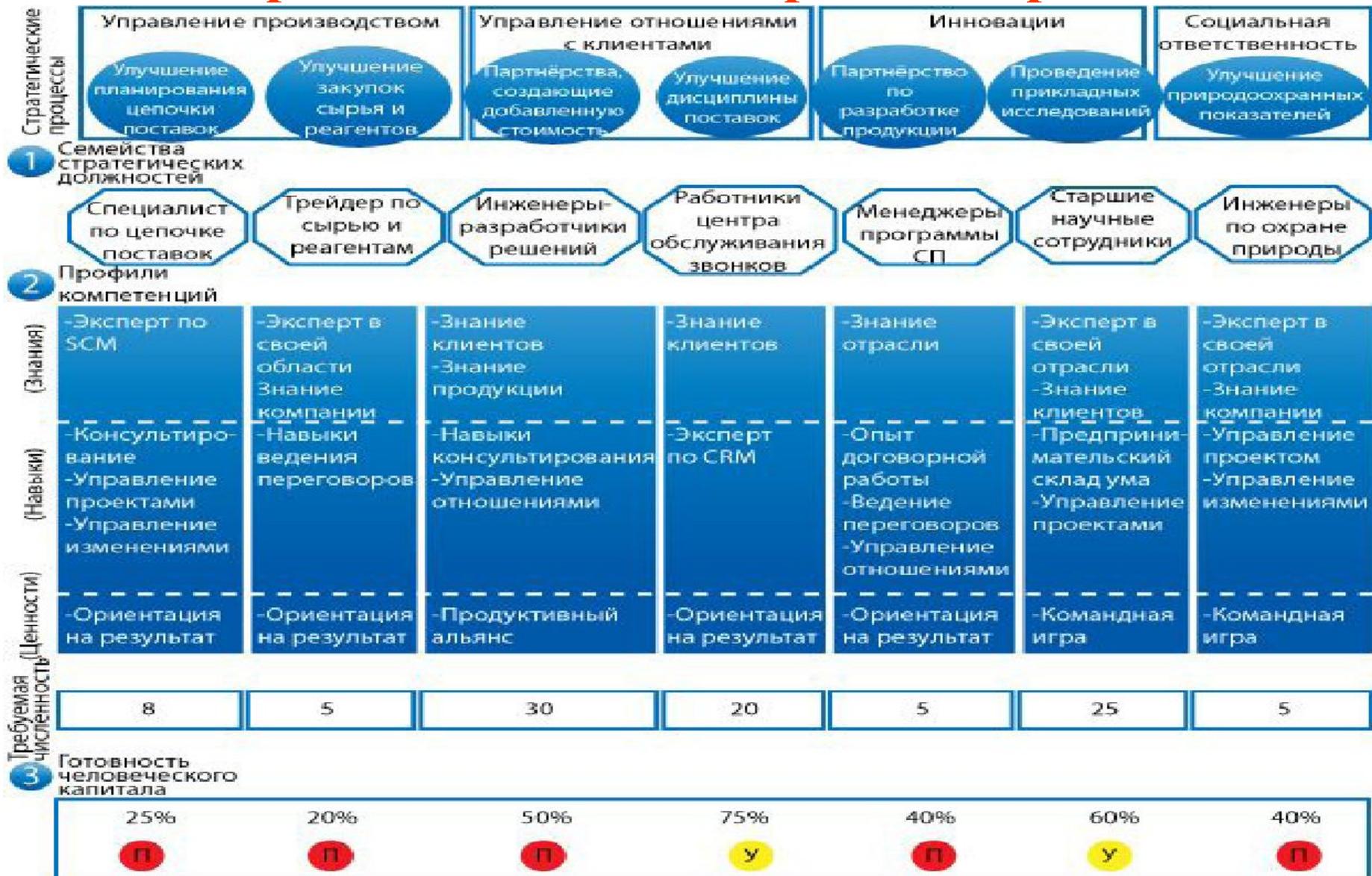
Зона внимания Чего пытается добиться стратегия	КРІ Как отслеживается успех относительно устремлений	Цели Необходимый уровень исполнения или степень совершенствования	Инициативы Приоритетные программы действий, необходимые для достижения целей

Зона внимания	КРІ	Цели	Инициативы
Унифицировать процессы с применением лучшей практики	• # применения лучшей практики	• 10 лет, 1 • 20 лет, 2 • 30 лет, 3	Определить основные процессы для применения лучшей практики

Пример стратегической карты (Strategy Map) целей компании-производителя кухонной мебели

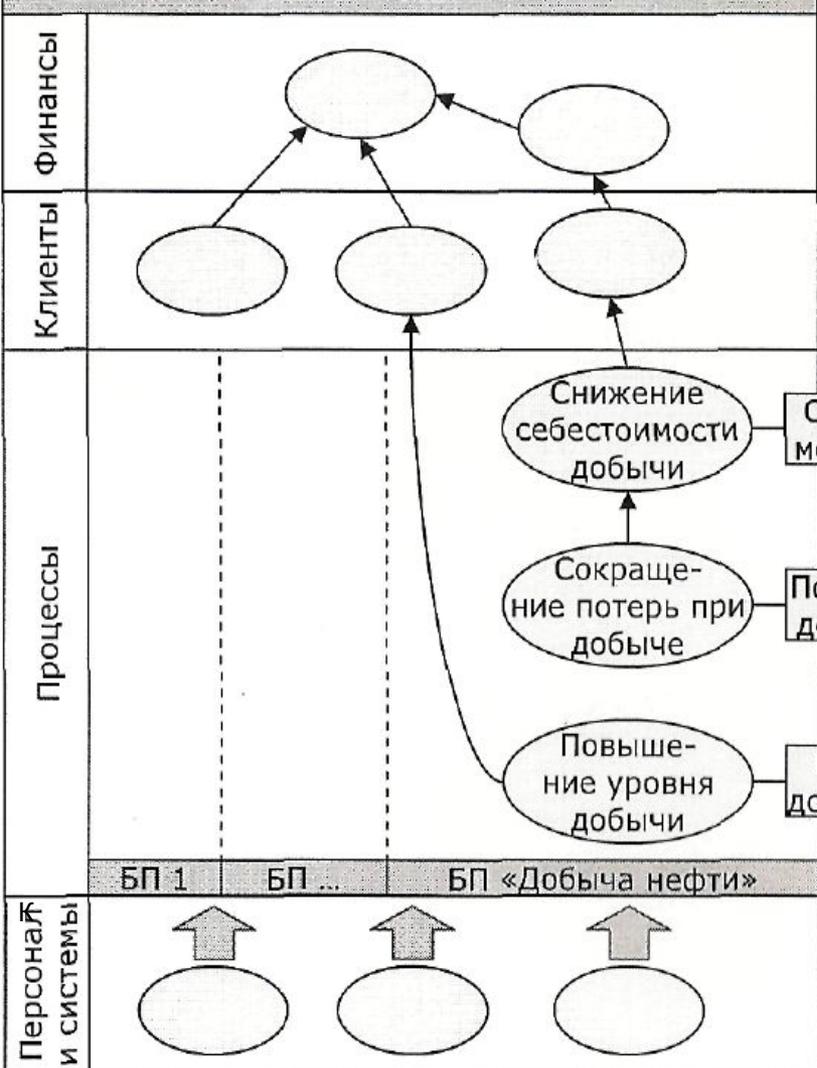


Пример выделения стратегически значимых должностей и оценки потенциала работников в плане поддержки исполнения стратегии организации

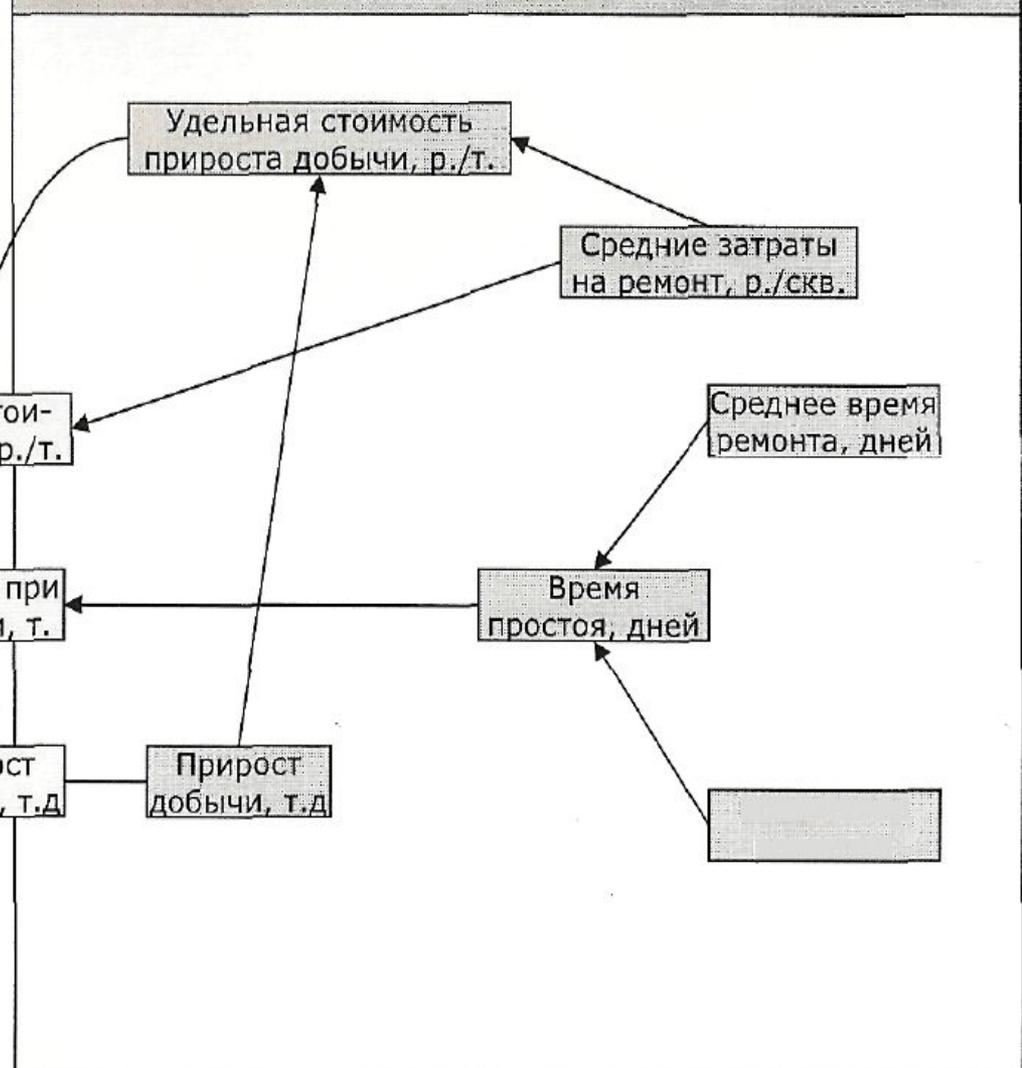


Разработка KPI структурных подразделений на примере нефтеперерабатывающего предприятия

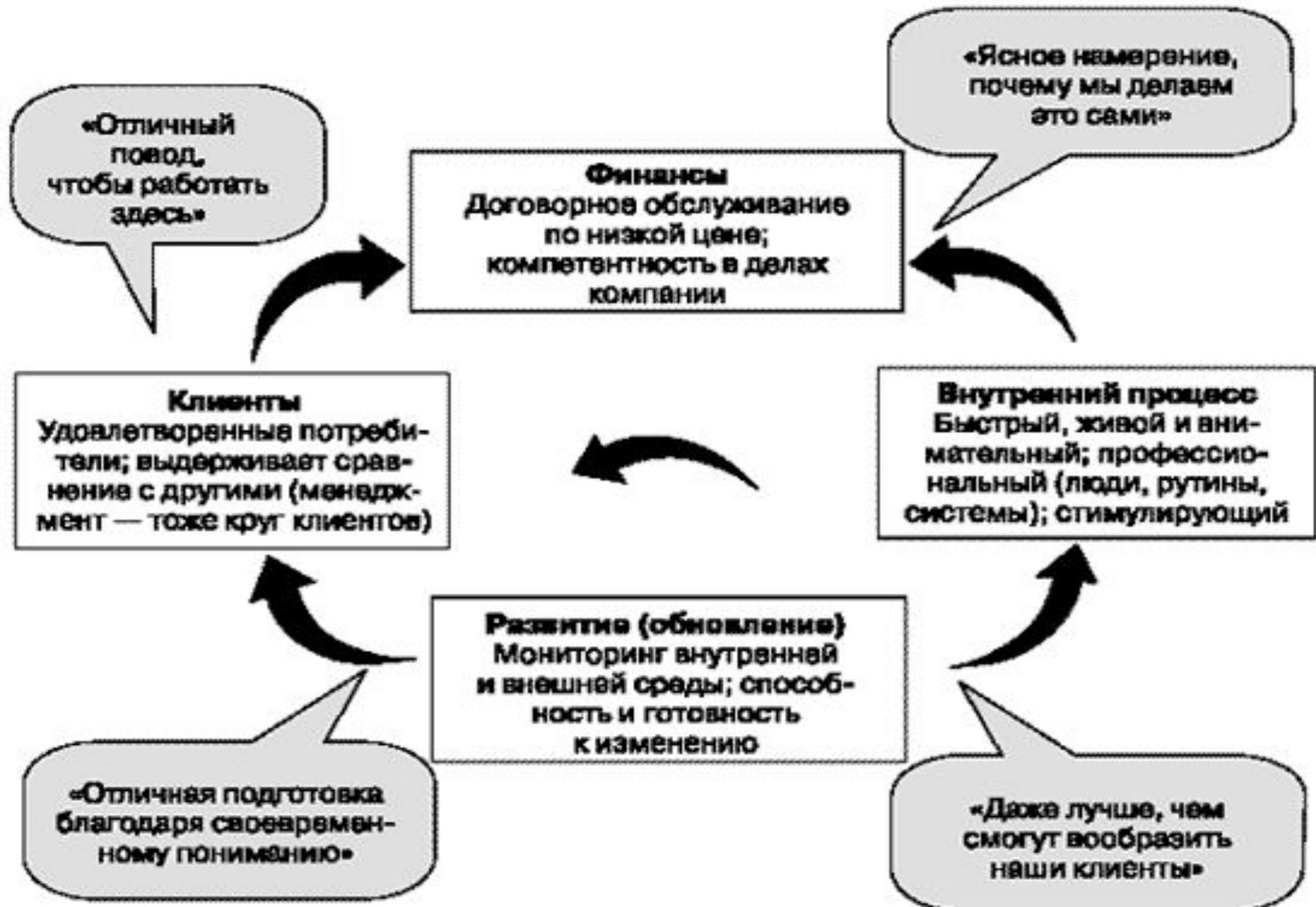
Корпоративная стратегическая и счетная карта



Счетная карта Цеха капитального ремонта скважин - ЦКРС



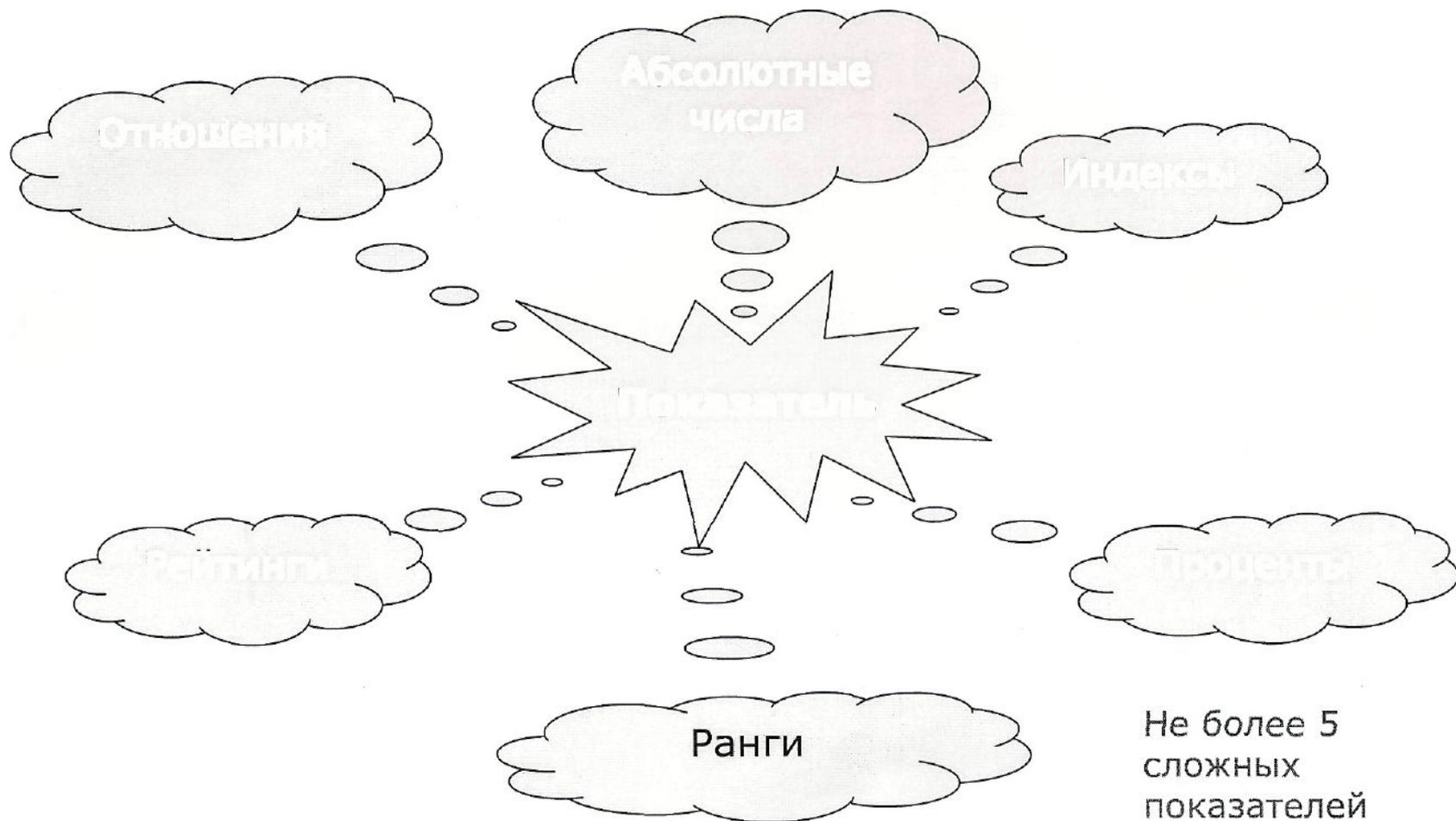
Стратегическая карта административно-хозяйственного подразделения



Разработка матрицы стратегических инициатив

Перспектива	Текущие Инициативы																										
		Перепроектирование закупок	Стратегия в отношении новых рынков	Партнерство с потребителями	Ведение секретариата по потребителям	Определение требований к качеству	Исключение корневых причин по качеству	Переформулирование	Коммерциализация деятельности	Процесс, связанный с претензиями потребителей	Инициирование партнерства	Развитие ИТ в цели создания ценностей	Внедрение системы АСУ	Менеджмент на основе деятельности (ABM)	Внедрение BSC	Выработка и согласование Видения	Реформация отдела визуализации	Применение ИТ в согласовании стратегии	Улучшение процесса переработки отходов	Программа увеличения полезного выхода	Модернизация вспомогательного оборудования	Сертификация по ISO 9001	Экспертная система	Внедрение системы наград	Глобальная коммуникация	Обучение стратегическим навыкам	
Финансовая	EVA																										
	ROA																										
Потребитель	потребности		■		■																						
	Ценовой лидер		■			■																					
Внутренняя	Партнерство		■							■	■																
					■							■	■														
	и изменениями	■								■	■											■					
																							■	■			

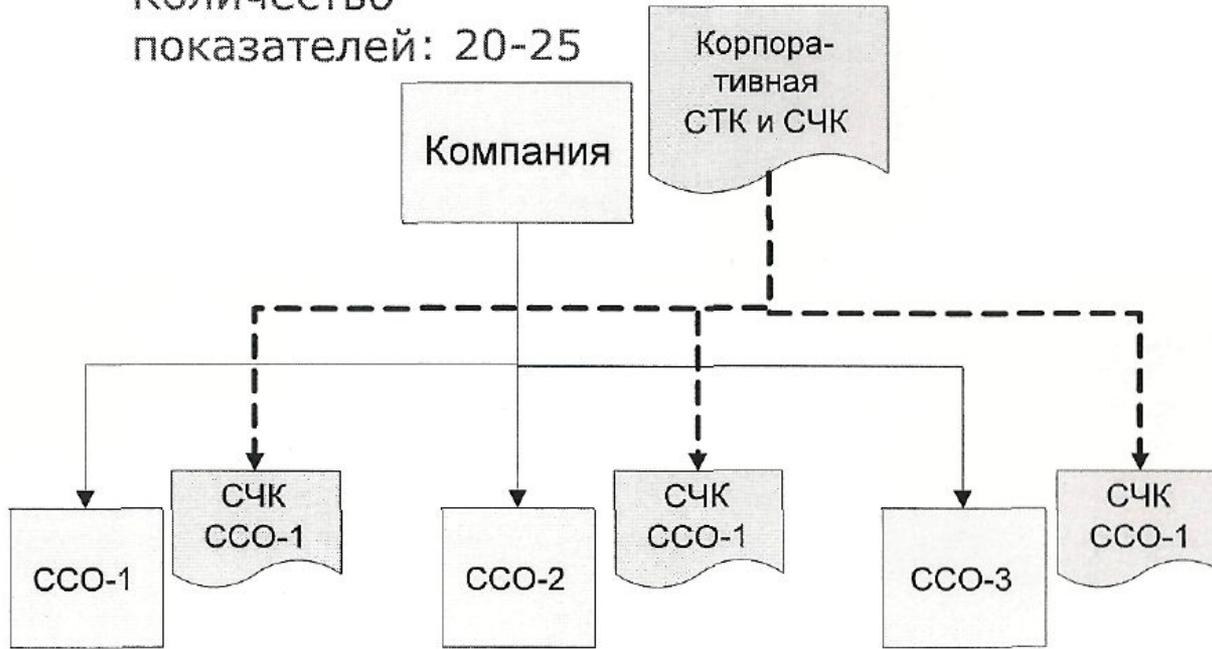
Разработка ключевых показателей эффективности - КРІ



Разработка стратегической структуры – СС. Иерархия показателей и счетных карт

Количество

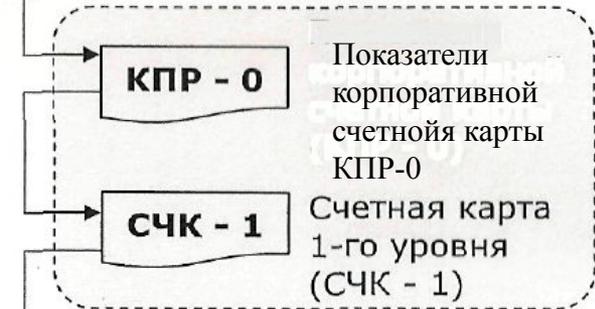
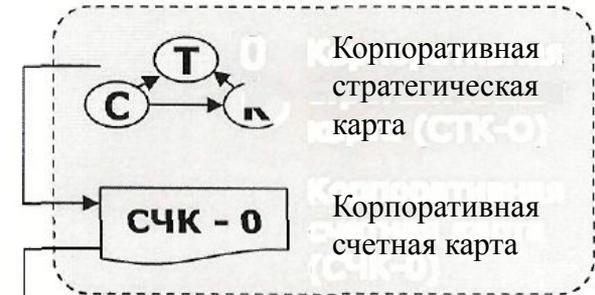
показателей: 20-25



Количество показателей: до 15

- ССО – Центр стратегической ответственности
- СТК – Стратегическая карта
- СЧК – Счетная карта
- СС – Стратегическая структура
- КПР – Ключевые показатели результативности

Корпоративный уровень



2-ой уровень



Управление по КРІ

1. Расстановка приоритетов

- Формулирование Ключевых Факторов Успеха (КФУ)
 - Ключевые факторы успеха (КФУ) – факторы, от которых зависит реализация стратегии вашей компании. Это реализованные или не реализованные конкурентные преимущества. Это то, что обязательно нужно уметь/иметь или научиться это делать.
- Определение доли фактора в достижении финансовых результатов компании (в % от 100)
- Оценка текущего состояния данного фактора (от -2 до +2)
- Фактор, имеющий большую оценку по значимости и минусовой балл – Критический Фактор Успеха (КрФУ).
Наладить бизнес-процесс для достижения успеха по данному фактору – Приоритетная Цель

Управление по КРІ

«Мы можем управлять только тем, что мы можем измерить».

2. Мониторинг количественных показателей (КРІ)

- Ко всем этапам достижения Приоритетной Цели (КрФУ) привязываем Ключевые Показатели Эффективности (КФЭ, КРІ- Key Performance Indicators).
- Привязываем систему мотивации персонала к показателям КРІ
- Осуществляем мониторинг КРІ (план / факт)

Паутинная диаграмма для отчета о выполнении показателей карты в Jucuring.

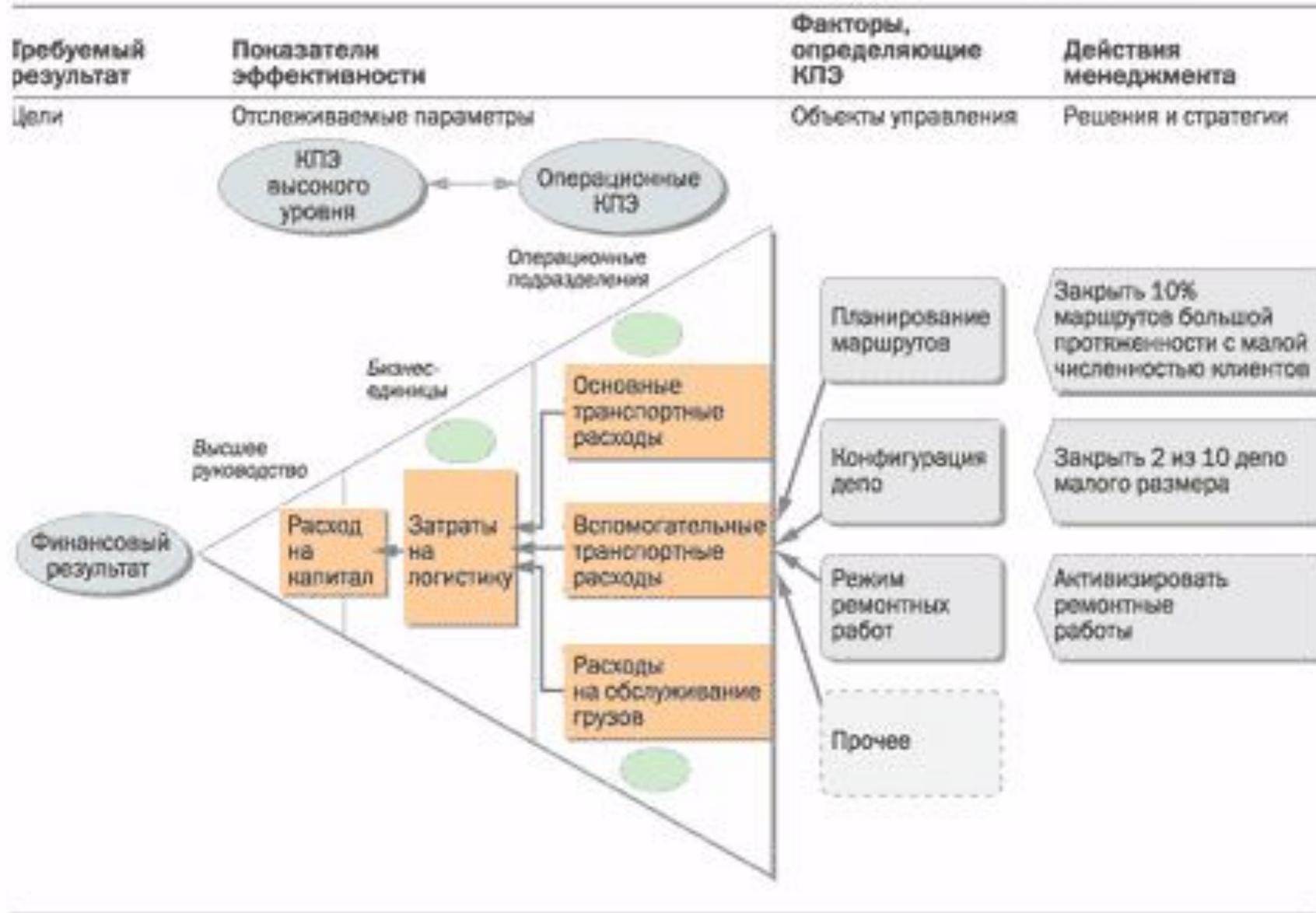
Сбалансированная система показателей 1999 г.
Отделения внутренней медицины
Больница Hoegland



Набор взаимосвязанных показателей эффективности

Пример транспортной компании

■ Взаимосвязанные КПЭ
■ Другие КПЭ



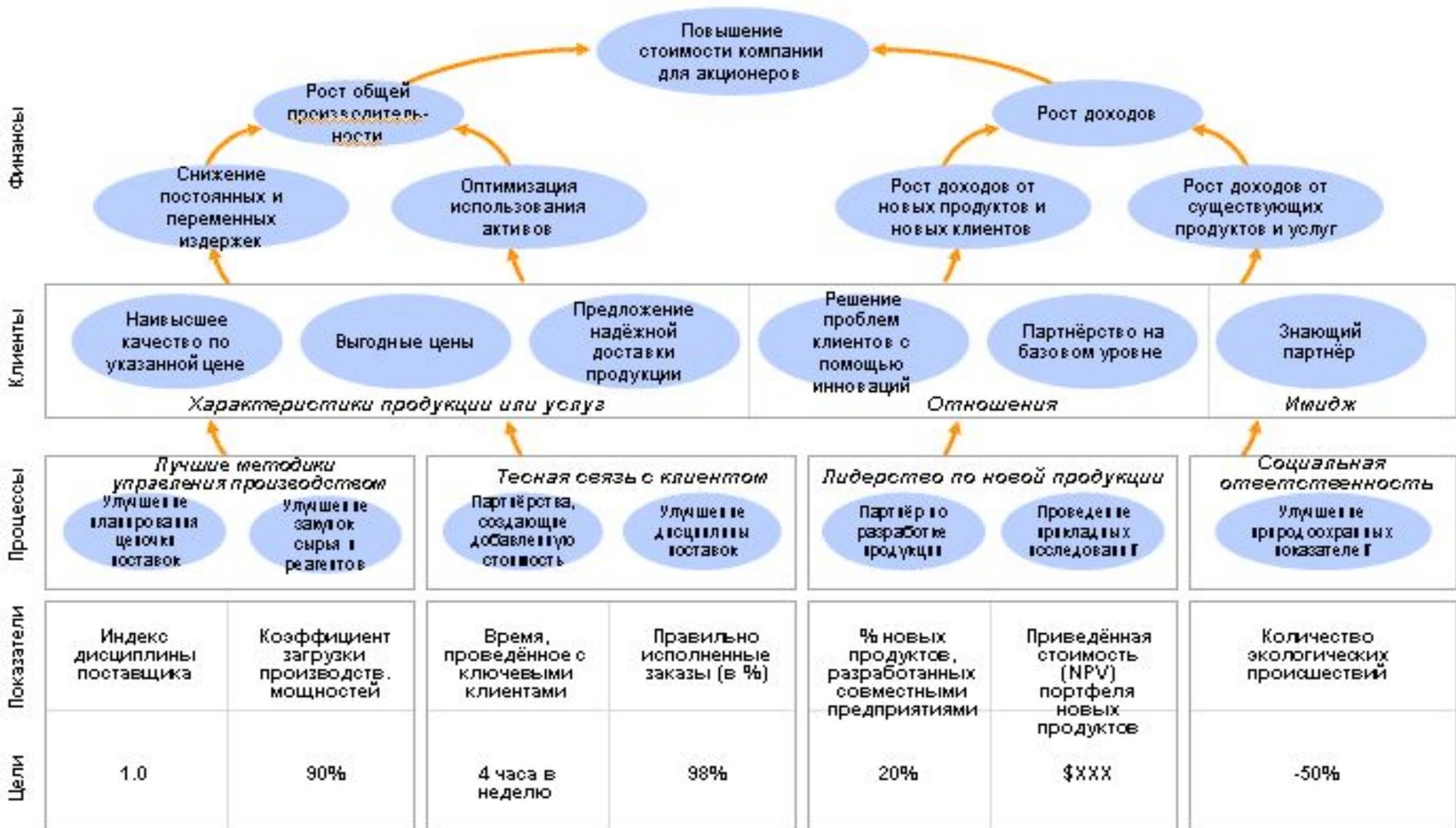
Определение КПЭ на основе факторов успеха стратегии

Пример компании — оператора АЗС

Компания обеспечивает потребности автомобилистов в бензине и сопутствующих товарах легче, быстрее и удобнее в ее ценовой нише



Стратегическая карта – отправная точка для увязки кадрового капитала компании со стратегией (Источник: компания Chemico, Inc.)



Пример системы показателей BCS

Сбалансированная система индикаторов



Целевые значения и методика мониторинга

Показатель	Формула	Процедура измерения	Целевые значения				Периодичность
			2005	2006	2007	2008	
ЧДП	Прибыль (убыток) – Инвестиции	Первичная информация собирается и анализируется в заданных формах финансовым директором бизнеса. тыс. руб	... тыс. руб	... тыс.руб тыс.руб	Ежегодно
ROIC	ЧП/Инвестированный капитал		30%	20%	15%	15%	
Чистая прибыль на традиционных рынках	Выручка от продаж по направлению «Лицензионные продукты» - Затраты по направлению «Лицензионные продукты»		... тыс.руб.	... тыс.руб	... тыс. .руб	... тыс. руб.	Ежеквартально
Доля компании на новом рынке	По каждому из новых рынков: оценка общего объема нового рынка/продажи компании на данном рынке	Первичная информация собирается и анализируется коммерческим директором Для оценки объема рынка привлекается внешняя компания со своей методикой	Новый продукт X				
			2%	20%	40%	50%	
			Город N				
			-	20%	30%	30%	
Показатель навыков и удовлетворенности основных сотрудников	Комплексная методика, предполагающая проведение опроса сотрудников	Опрос сотрудников проводится в рамках полугодовых исследований, проводимых HR менеджеров	1	1	1	1	Полгода

Сбалансированная система показателей

Финансы

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить стоимость	Дисконтированная стоимость	> 10 млн.	Система бюджетирования
Увеличить прибыльность	Чистая прибыль	> 10%	Система мотивации

Клиенты

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту	Договоров на клиента	> 2	Система типовых пакетов услуг, информирование

Процессы

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Повысить эффективность использования ресурсов	Прибыль на сотрудника, кв.м. офисной площади	□ 1000 руб. □ 500 руб.	Ревизия ресурсов Изменение схемы работы (общий офис)

Стратегия компании

Развити

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Развить профессиональные навыки	Оценка при аттестации	> 4 баллов	Программа обучения

Стратегическая карта

ФИНАНСЫ АКЦИОНЕРЫ



Разработка системы мотивации на основе BSC с учетом эффективности реализации стратегических инициатив

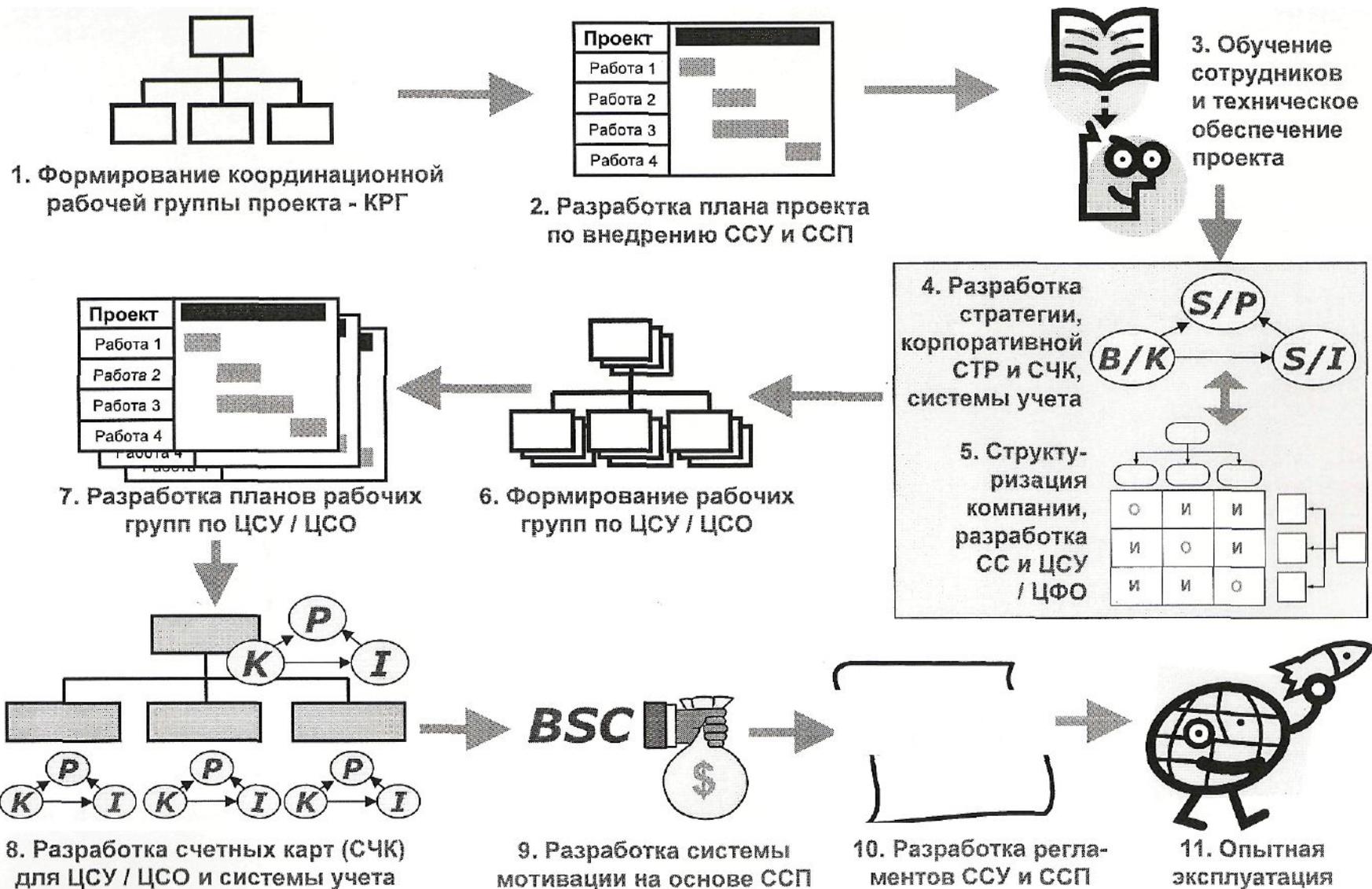
Компания



Еже- месячно	По факту и результатам завершения сделки	Ежегодно по результатам года	
40%	30%	30%	
Базовый оклад	X	Y	
		80%	20%

- Индивидуальная карточка стратегических инициатив начальника бизнес-единицы**
1. Вывод нового продукта
 2. Совершенствование процесса складского учета
 3. Повышение качества работ
 4. Снижение издержек основного процесса
 5. Выполнение имиджевого проекта

Этапы проекта по внедрению ССУ и ССП



Аргументы и контраргументы BCS

Аргумент в пользу BSc	Аналогия	Контраргумент
<p>Большинство финансовых показателей носят исторический характер и приспособлены для оценки уже случившихся в прошлом событий</p>	<p>Рулевой, который управляет кораблем, глядя на след на воде за кормой</p>	<p>Нефинансовые показатели также вряд ли измеряют будущее. Более того, такой финансовый показатель, как стоимость компании учитывает ожидания относительно стоимости будущих денежных потоков компании.</p>
<p>Финансовая эффективность как правило измеряется краткосрочными показателями, что приводит к краткосрочным управленческим воздействиям, или "латанию дыр".</p>	<p>Автолюбитель, едва не врезавшийся в столб в попытке объехать лужу.</p>	<p>Что мешает использовать долгосрочные показатели? Почему другие (нефинансовые) показатели должны быть более долгосрочными?</p>
<p>С помощью одних только финансовых показателей нельзя коммуницировать стратегию организации и ее приоритеты сотрудникам и менеджерам</p>	<p>Простой кочегар у топки парохода не может отвечать ни за прибыль от рейса, ни тем более за направление движения - он может отвечать только за расход угля и температуру в котле.</p>	<p>Почему нельзя "транслировать" стратегию на нижестоящие уровни управления, ставя перед бизнес-юнитами финансовые задачи? Менеджеры среднего звена лучше знают, какие нефинансовые целевые показатели вменить подчиненным, чтобы достичь желаемого финансового результата.</p>

Критические факторы успеха внедрения BCS

- Вовлечение и поддержка руководства
- Вовлечение персонала
- Постоянные усилия, направленные на реализацию стратегии
- Единство стратегических и индивидуальных целей сотрудников
- Взаимосвязь показателей со стратегией
- Готовность компании и системы управления к внедрению B5C, ориентация компании на стратегию
- Изложение стратегии и целей компании в операционной терминологии
- Привлечение квалифицированных специалистов

Существует следующая статистика: удовлетворенность при самостоятельно внедренных проектах не превышает 27% , в то время как участие квалифицированных специалистов повышает этот показатель до 93%. В любом случае выбор, как всегда, за руководителем

Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии



Заключение



- Сбалансированная система показателей может эффективно использоваться как инструмент корпоративного управления для:
 - Коммуникации корпоративной стратегии
 - Повышения прозрачности
 - Мониторинга выполнения стратегии
 - Основы для системы мотивации топ-менеджмента
 - Оценки эффективности работы Совета директоров

Литература по теме

1. Р. Каплан, Д. Нортон
Сбалансированная система показателей.
2. Р. Каплан, Д. Нортон
Организация, ориентированная на стратегию.
3. Р. Каплан, Д. Нортон
Стратегические карты
4. Пол Нивен
Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. 5.
WWW.SCORECARD.RU