

# ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА СТРАТЕГИЮ

*Как в новой бизнес-среде преуспевают организации,  
применяющие сбалансированную систему показателей*

# **Сбалансированная система показателей**

**- наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).**

**Роберт Каплан и Дейвид Нортон определили четыре перспективы, являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями**

**1. Финансовая**

→ **Какую ценность мы представляем для наших акционеров?**

**2. Клиентская**

→ **Какую ценность мы представляем для наших клиентов?**

**3. Внутренних процессов**

→ **Какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?**

**4. Обучения и развития**

→ **Имеются ли программы развития, мотивации и роста?**

# **Принципы организации, ориентированной на стратегию**

**В результате изучения компаний, которые внедрили сбалансированную систему показателей, была выведена модель, позволяющая достичь стратегического соответствия и сфокусировать усилия на достижении поставленных целей. Были выявлены некоторые общие тенденции, которые назвали пятью принципами стратегически ориентированной организации**

# Принципы организации, ориентированные на стратегию



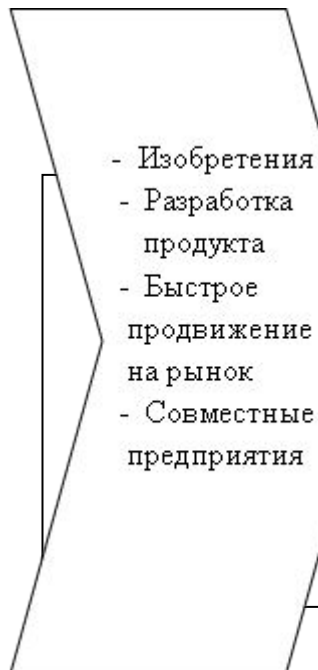
# **Как стратегия приводит внутренние бизнес-процессы в соответствии с предложением ценности**

**Основанием стратегии является предложение потребительской ценности и его трансформация в рост компании и прибыльность для акционеров.**

**Деятельность организации воплощена во внутренних бизнес-процессах, которые в свою очередь создают стоимостную цепочку. Рационально было бы разделить эту стоимостную цепочку на четыре сегмента бизнес-процессов, соответствующих четырем направлениям**

# Общая организационная стоимостная цепочка

Инновационные процессы



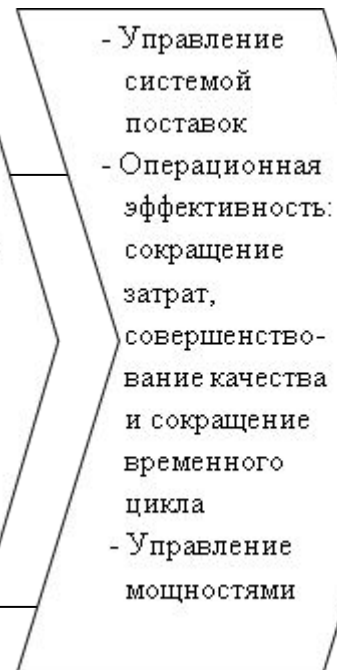
"Организовать франчайзинг"

Управление отношениями с потребителями



"Повысить ценность клиента"

Операционные процессы




"Достичь операционного совершенства"

Процессы, связанные с регулированием деятельности и охраной окружающей среды



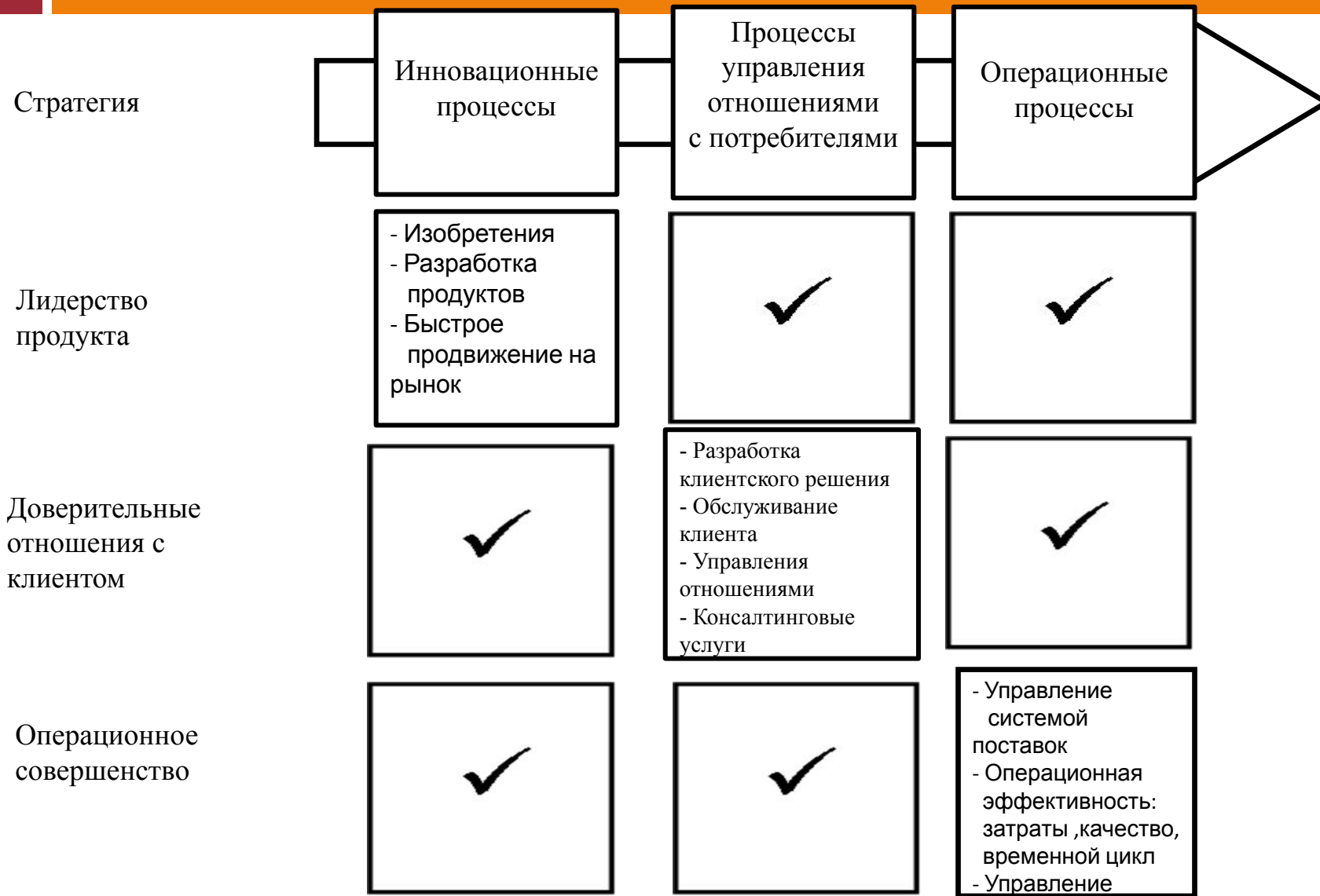
"Быть добропорядочным гражданином"



**Все эти процессы очень важны и должны быть выполнены каждой организацией. Но для некоторых компаний, например, важно достичь совершенства в каком-либо одном процессе, который является основным в создании предложения потребительной ценности, а все остальные процессы являются вспомогательными, поддерживающими**



# Определение стратегических внутренних бизнес-процессов

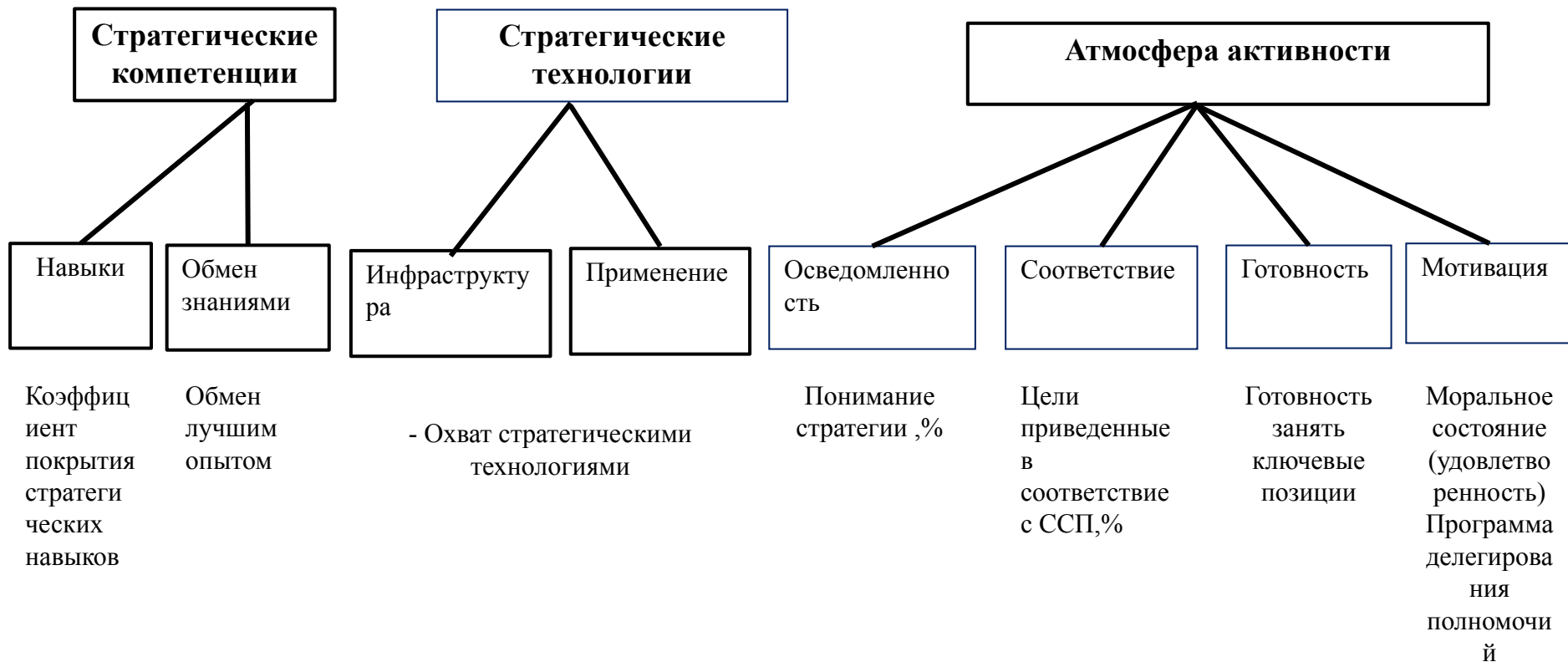


# **Как стратегия трансформирует нематериальные активы**

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

- 1. Стратегические компетенции;**
- 2. Стратегические технологии;**
- 3. Атмосфера активности.**

# Составляющая обучения и роста



# Модель стратегической карты

Одна из задач *финансовой* составляющей (рост) решается за счет привлечения совершенно новых источников (организация франчайзинга), с одной стороны, и расширения взаимоотношений с существующей клиентской базой (увеличение потребительной ценности) – с другой.

*Клиентская* составляющая – сердце стратегии – показывает, как решается задача роста. *Внутренняя* составляющая определяет бизнес-процесс и специальные мероприятия, доведя которые до совершенства, организация сможет достичь целей создания предложения потребительной ценности. Составляющая *обучения и роста* определяет компетенции, ноу-хау, технологии, а также общую атмосферу, которые необходимы для поддержки этих ответственных и важных процессов и мероприятий.

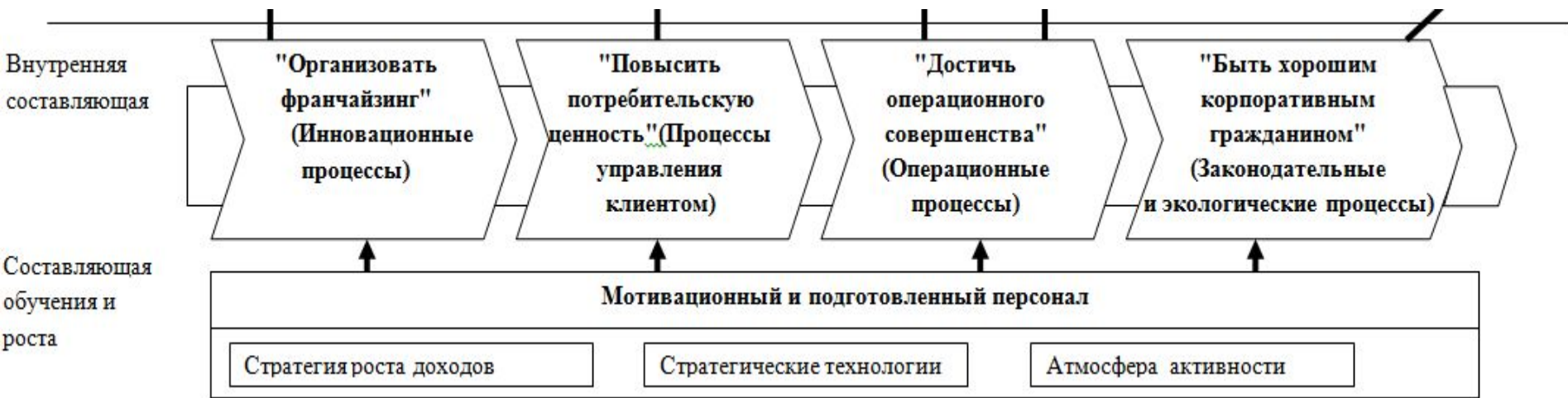
# Описание стратегии ; стратегическая карта сбалансированной системы показателей

Финансовая составляющая



Клиентская составляющая





**Модель – это стартовый этап проекта, который постепенно превращается в конкретную стратегическую карту. Если сконструированной модели не существует, процесс разработки начинается с общей схемы. Она помогает описать стратегию компании и уже на начальном этапе выявить и исправить недостатки. Схема с особой точностью определяет предложения потребительской ценности и наглядно демонстрирует необходимость взаимосвязи с ним внутренних процессов, компетенций и технологий.**

# Предпосылки оценочной системы

**Система оценки деятельности, как правило, представляет собой комплекс обособленных показателей, например рентабельность капитала, удовлетворенность клиентов и процент брака.**

**Причинно-следственные связи стратегической карты ССП описывают, как совершенствование возможностей нематериальных активов трансформируются в осязаемые результаты клиентской и финансовой составляющих.**

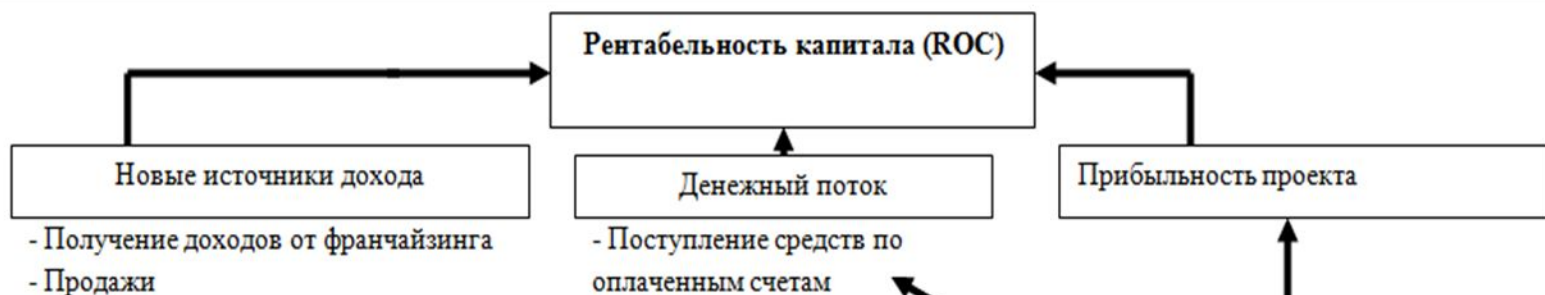
# Стратегическая карта компании Rockwater

**Возьмем в качестве примера подразделение Brown & Root Energy Services строительной компании Rockwater. Компания разработала стратегию улучшения финансовой деятельности по показателю рентабельности капитала через два стратегических направления:**

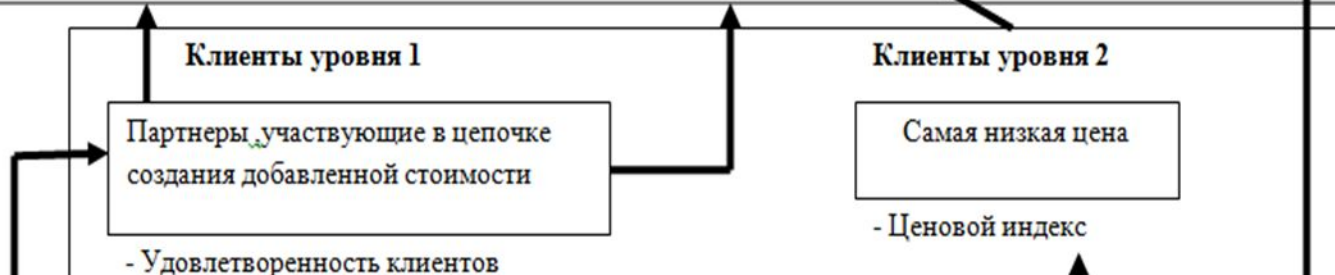
- операционное совершенство (сокращение затрат и улучшение качества);**
- Управление клиентской базой (развитие долгосрочного партнерства с целевыми клиентами – уровень I).**



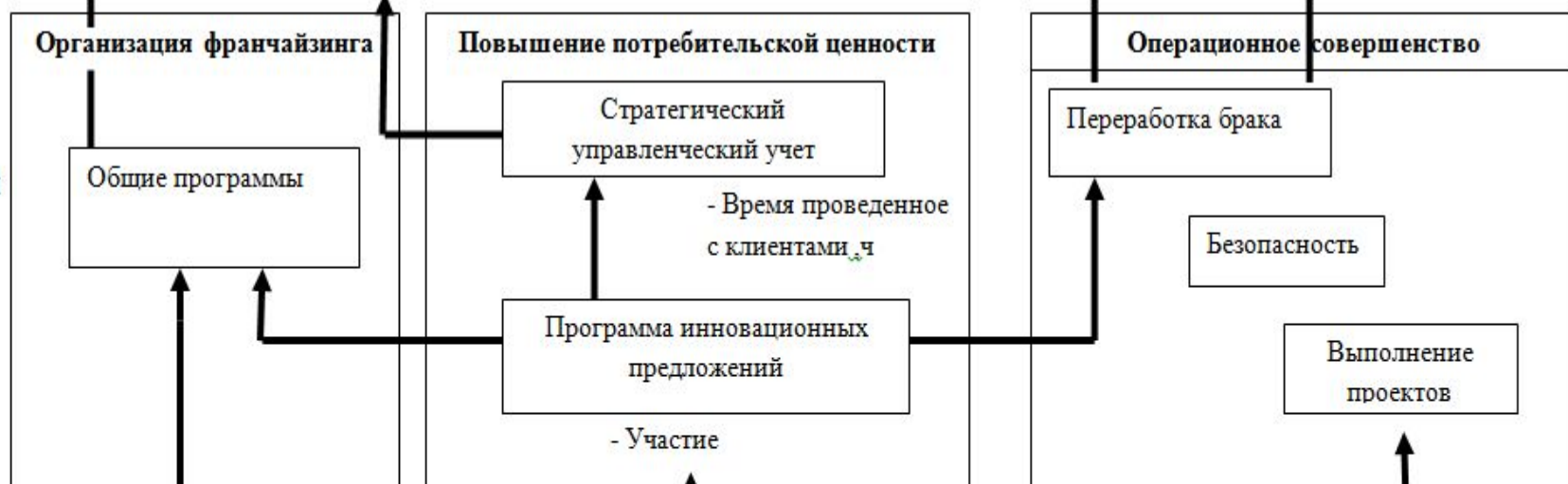
**Финансовая составляющая**



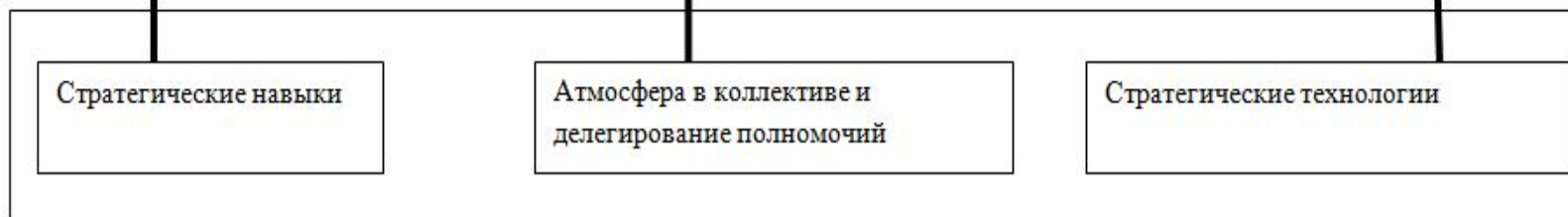
**Клиентская составляющая**



**Внутренняя составляющая**



**Составляющая обучения и роста**

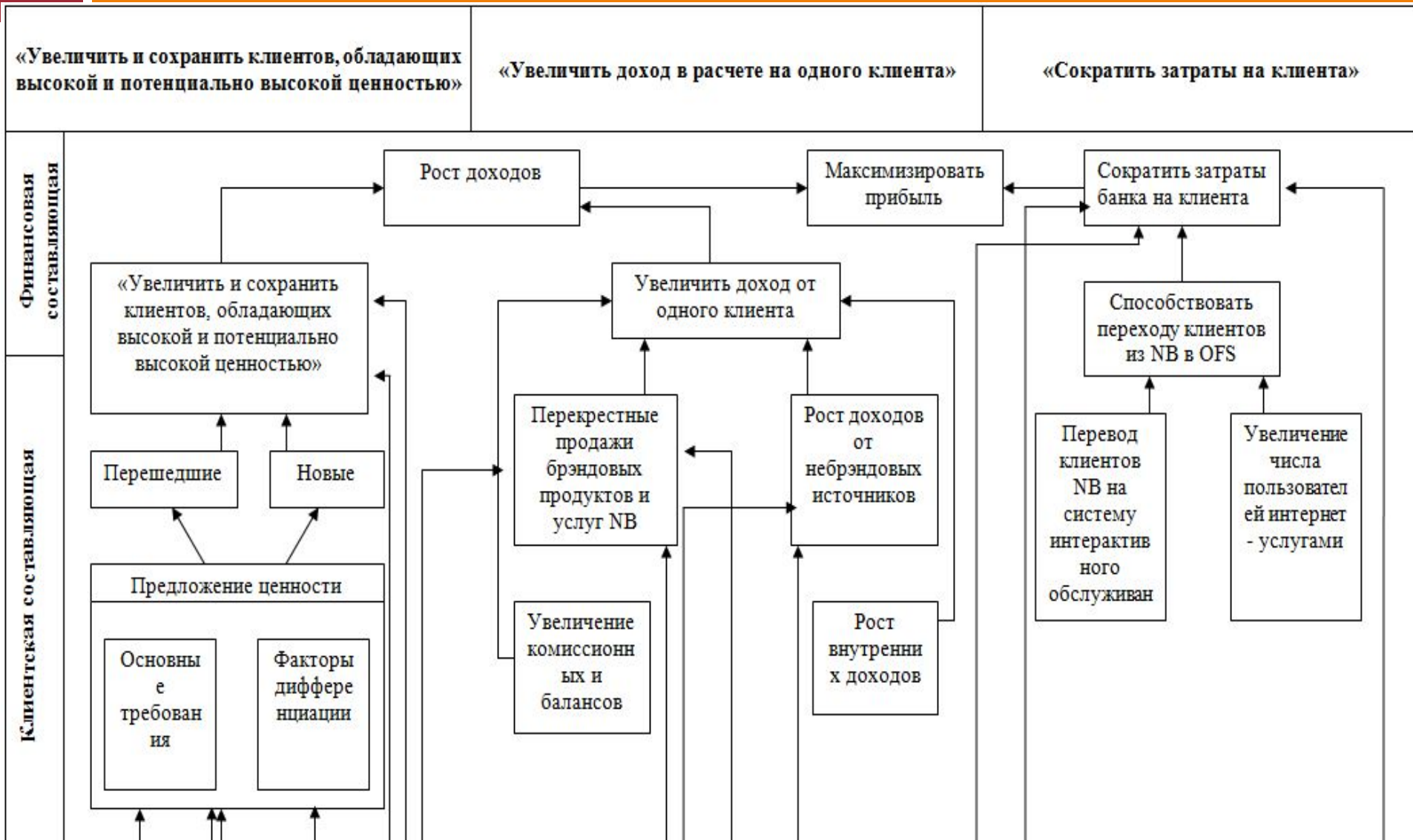


# Стратегическая карта National Bank Online Financial Services

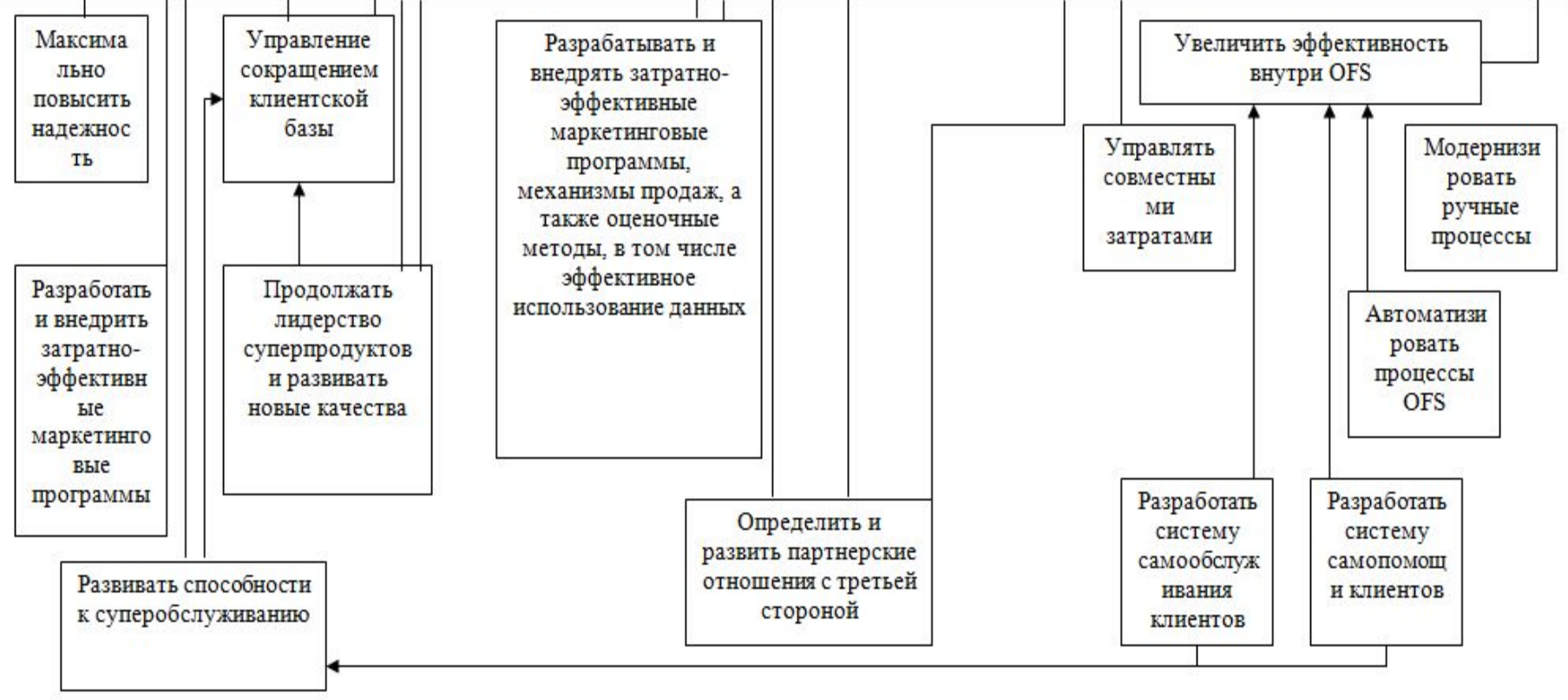
**Топ - менеджеры Online Financial Services (OFS) обратились к сбалансированной системе показателей как к механизму, способному решить все вопросы. В ходе планирования руководство OFS уже установило три стратегических направления:**

- 1. Привлекать и сохранять особо ценных клиентов, а также потенциально прибыльных потребителей.**
- 2. Увеличить доход в расчете на одного клиента, продолжая развитие программ сотрудничества с третьей стороной и перекрестных продаж брендовых и небрендовых продуктов.**
- 3. Сократить затраты на обслуживание одного клиента**

**Имея эти три стратегических направления, команда, которая приступила к созданию первоначального варианта сбалансированной системы показателей, получила хороший старт для начала работы. Были определены цели и показатели для каждого направления, в результате чего появилась стратегическая карта**



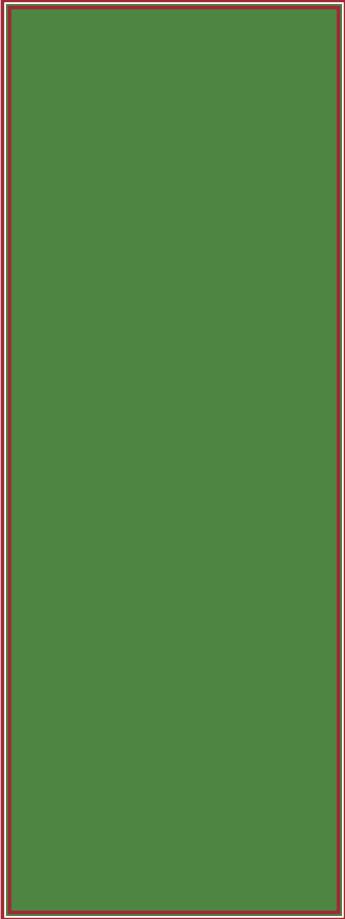
Внутренняя составляющая



Составляющая обучения и роста

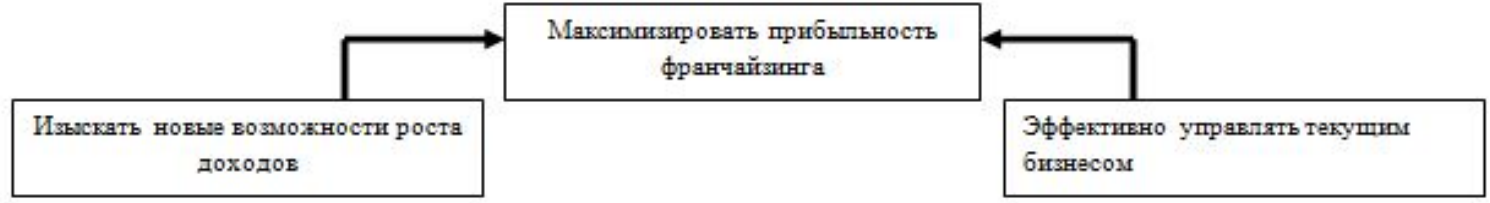


# Стратегическая карта операционного совершенства компании Fannie Mae

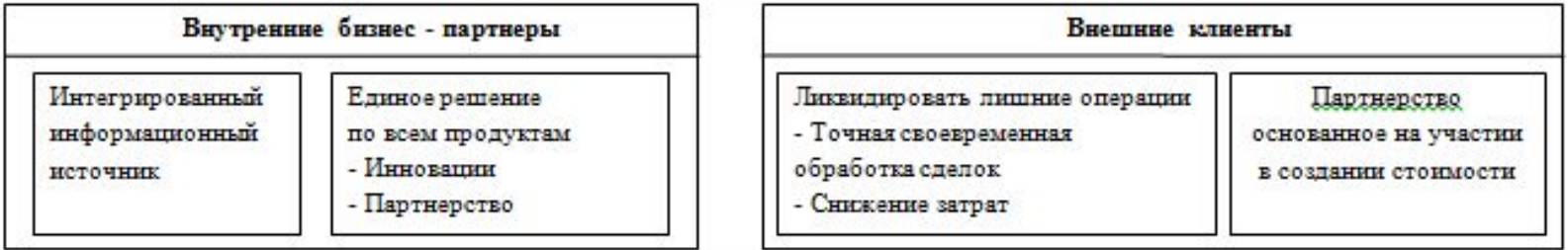


**Программа операционного подразделения компании Fannie Mae – пример стратегии операционного совершенства. Свою стратегическую цель, или миссию, руководство фирмы определило следующим образом: сделать приобретение жилья в собственность, а также его аренду, доступным для всех граждан США путем снижения цен, расширения возможностей и устранения препятствий.**

**Финансовая составляющая**



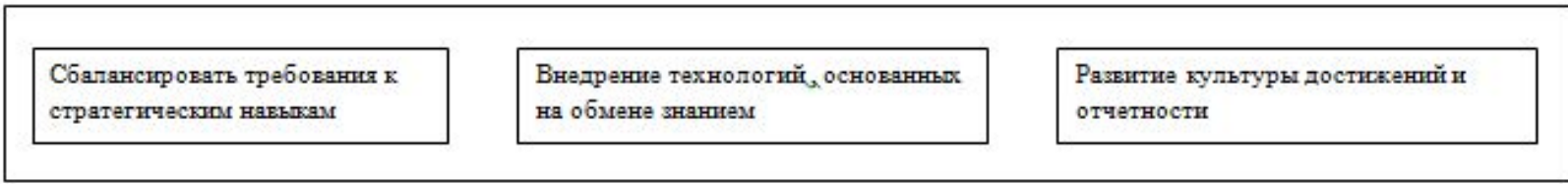
**Клиентская составляющая**



**Внутренняя составляющая**



**Составляющая обучения и роста**



# **AgriChem: поэтапное управление стратегическими целями**

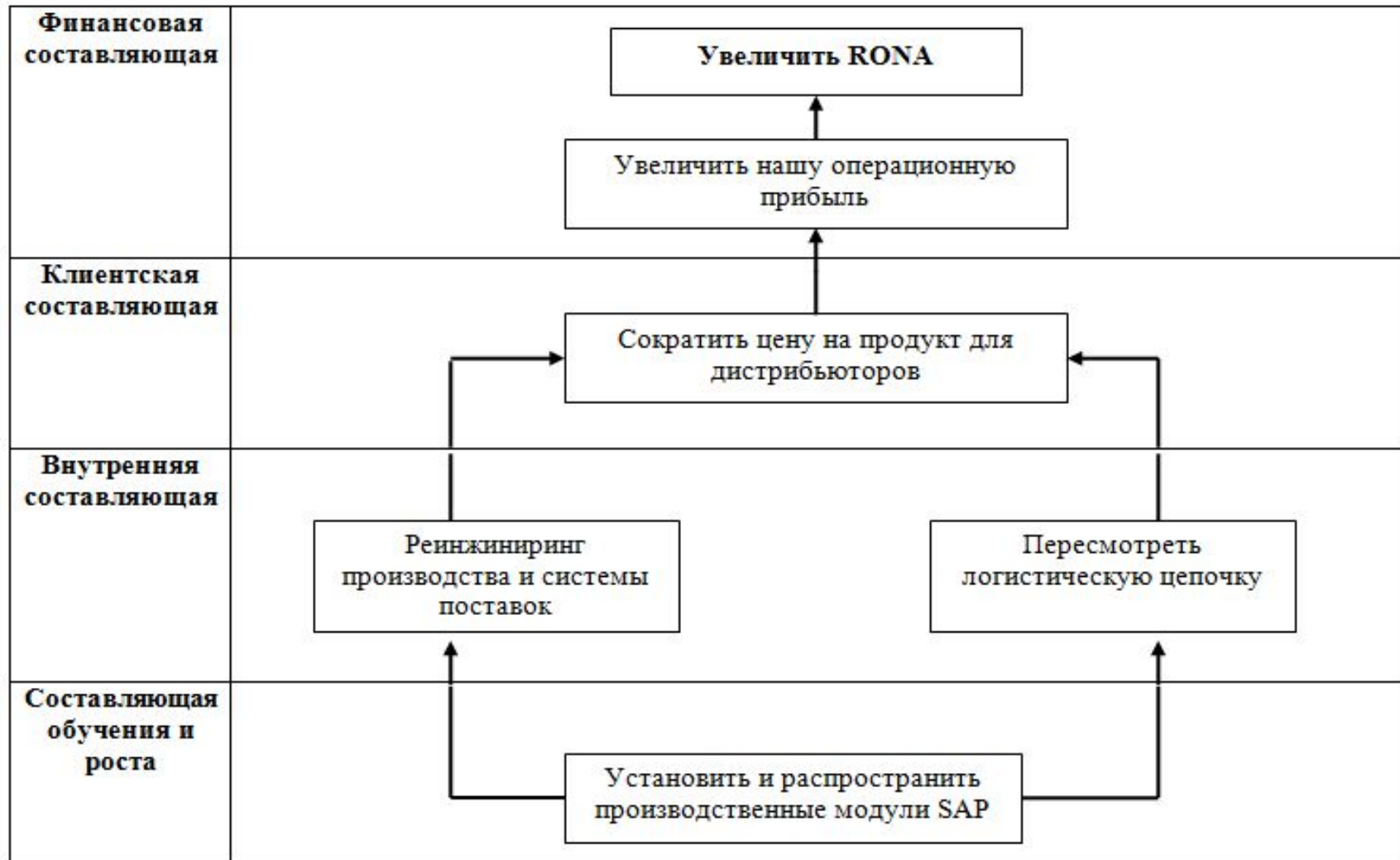
**Стратегия AgriChem имела пять частично перекрывающихся друг друга направлений:**

- 1. реинжиниринг производства;**
- 2. перестройка отношений с дистрибьюторами;**
- 3. усовершенствование операций дистрибьютора;**
- 4. разработка новой схемы отношений дистрибьютор – фермер**
- 5. предложение инновационных проектов в агрохимии**

**AgriChem разработала отдельные стратегические карты для каждого из пяти направлений с тем, чтобы можно было сконцентрироваться на одном из них в соответствующий трехлетний период реализации стратегии. Цель состояла в увеличении вдвое финансового показателя компании – рентабельности чистых активов (return on net assets, RONA).**

**Первая цель – реинжиниринг производства (рис2) – должна была дать существенную финансовую выгоду от сокращения расходов и повышения эффективности. Особый акцент в этом стратегическом направлении делался на новую компьютерную систему производственного планирования (составляющая обучения и рост), которая повышала эффективность снабжения и распределения (составляющая внутренних бизнес-процессов).**

# Реинжиниринг производства





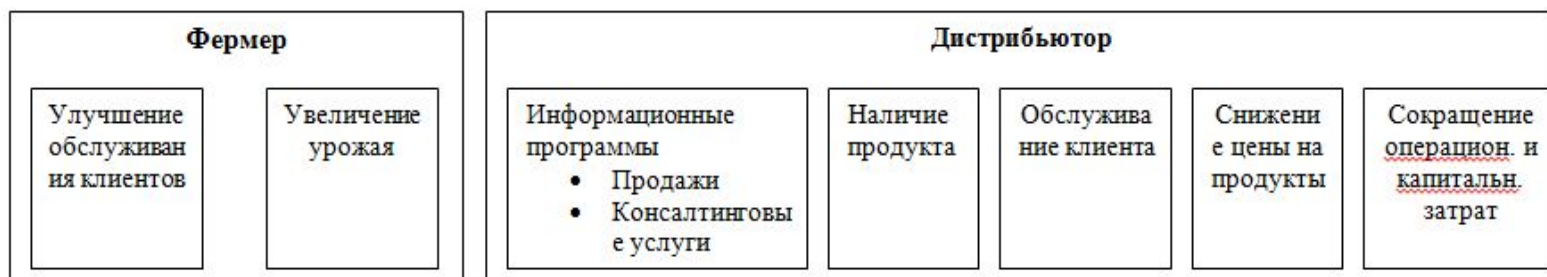
# Стратегическая карта AgriChem

**AgriChem, производитель химических средств для сельского хозяйства (США), является хорошим примером такого последовательного управления целями (направлениями). В основе стратегической карты лежат программы, ориентированные на персонал: повышение квалификации, поощрение и стимулирование, развитие умений строить отношения, а также программы, нацеленные на потребителя.**

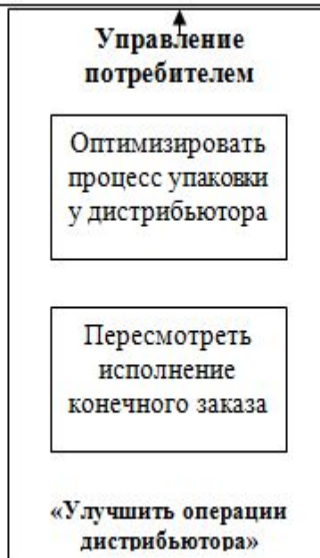
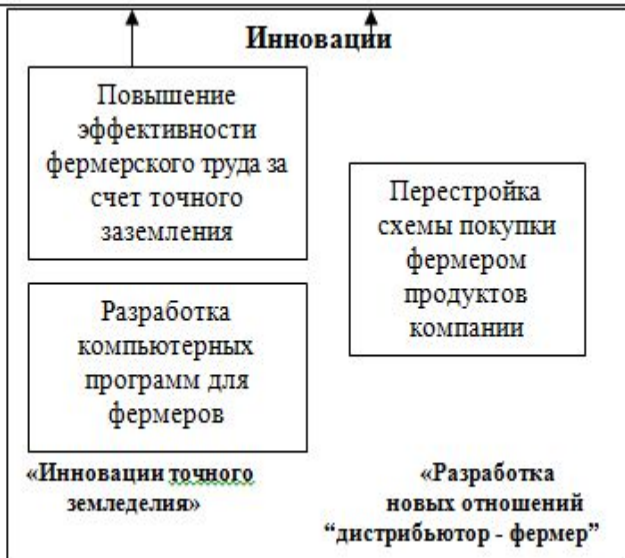
**Финансовая составляющая**



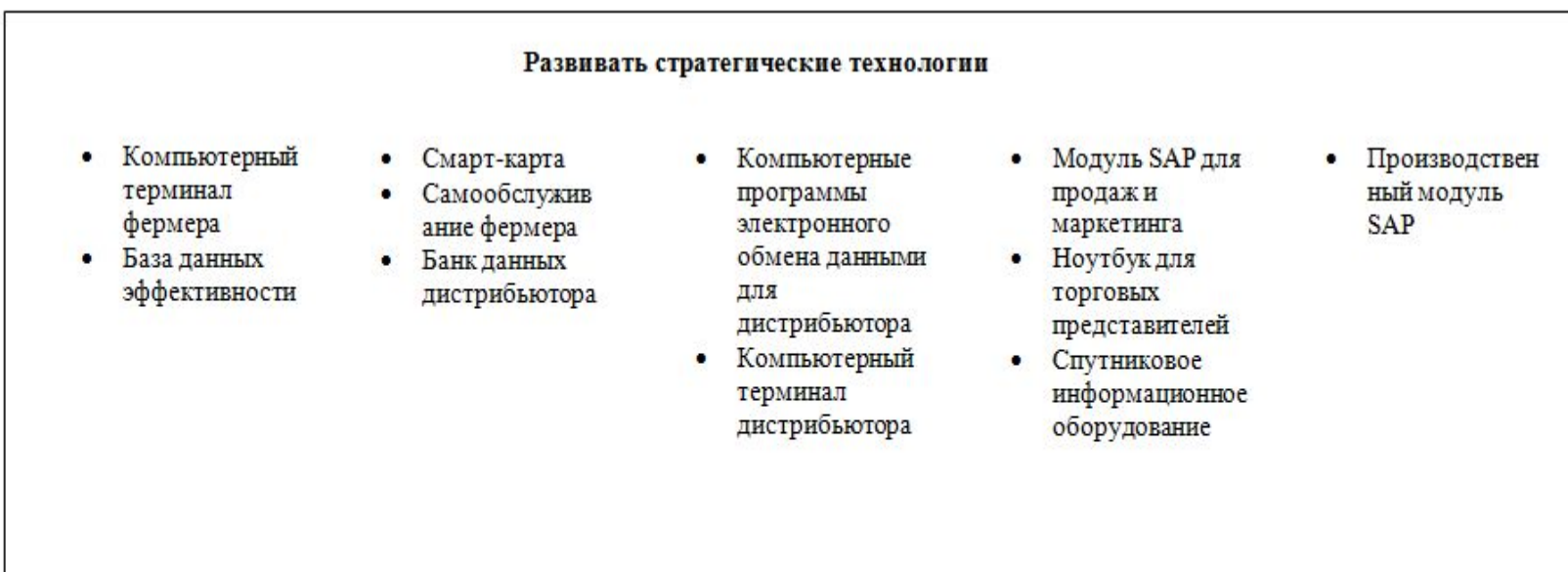
**Клиентская составляющая**



**Внутренняя составляющая**



**Составляющая обучения и роста**

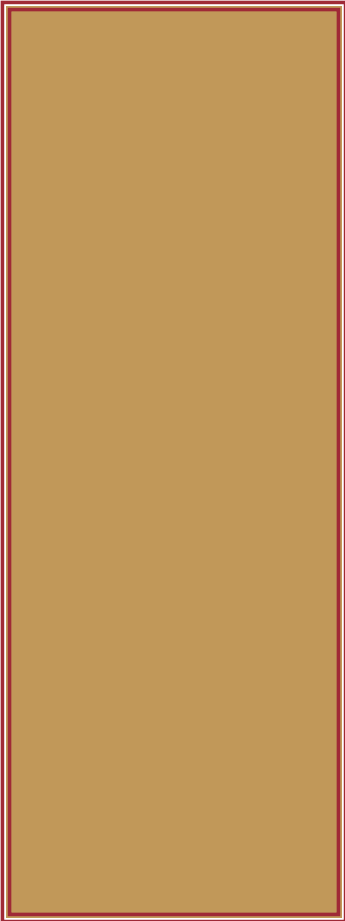


Умение строить отношения (для дистрибьюторов)

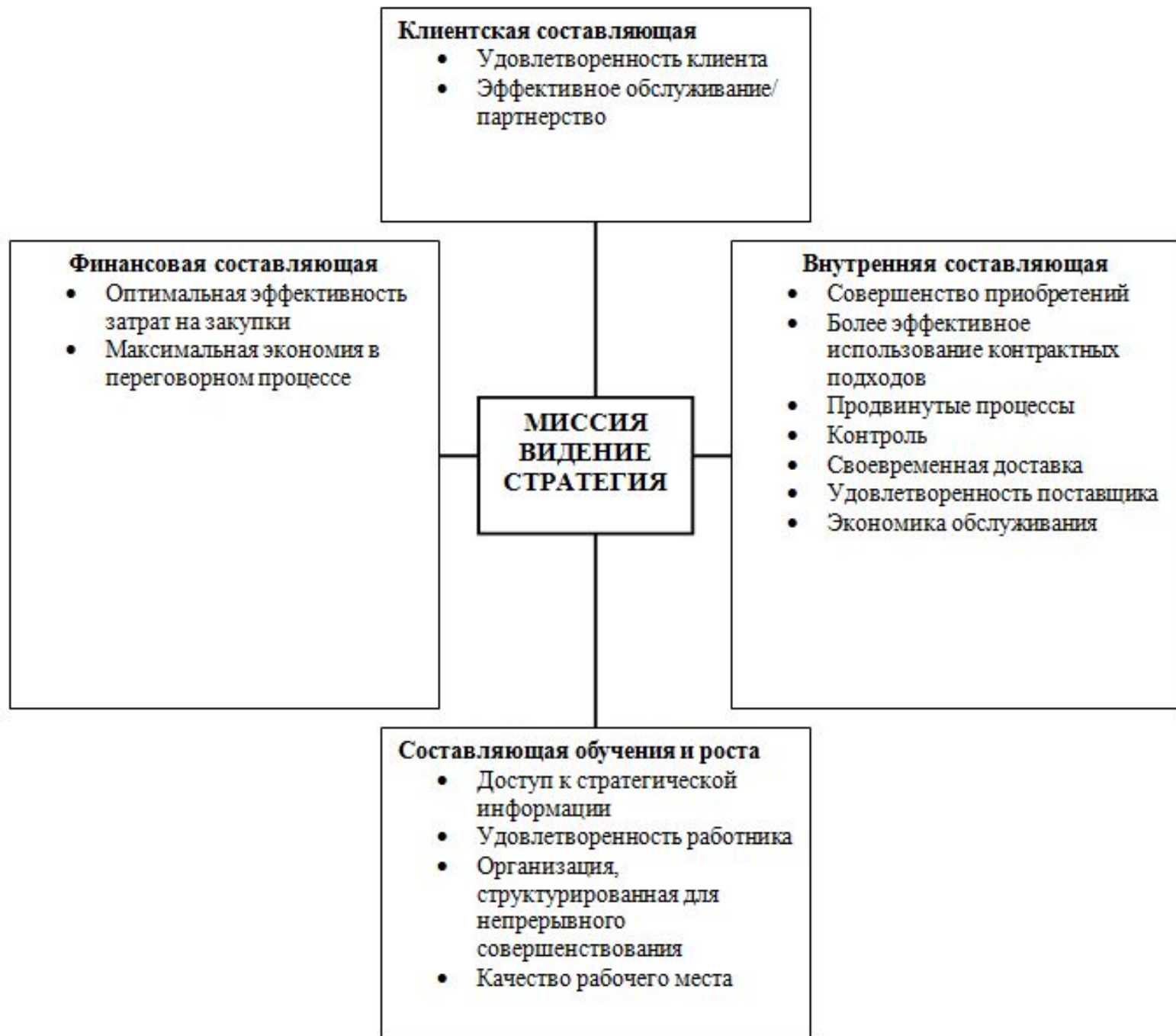
Пересмотр системы вознаграждения

Ориентация на группы клиентов

# **Сбалансированная система показателей для Управления закупок Министерства энергетики США**



**Управление закупок Министерства энергетики в верхнюю часть ССП поместило клиентскую составляющую. Удовлетворенность клиентов определялась с помощью опроса, в котором им предлагалось оценить своевременность процессов закупки, планирования, коммуникации, с одной стороны, и качество поставляемых товаров и услуг – с другой. Результаты опроса послужили эталоном для региональных отделов закупок министерства. Используя отзывы потребителей, менеджеры сравнивали собственные результаты с передовыми отделениями и могли поделиться своим опытом и знанием с другими.**



# **Информационные технологии в Financial Services Company (FINCO)**

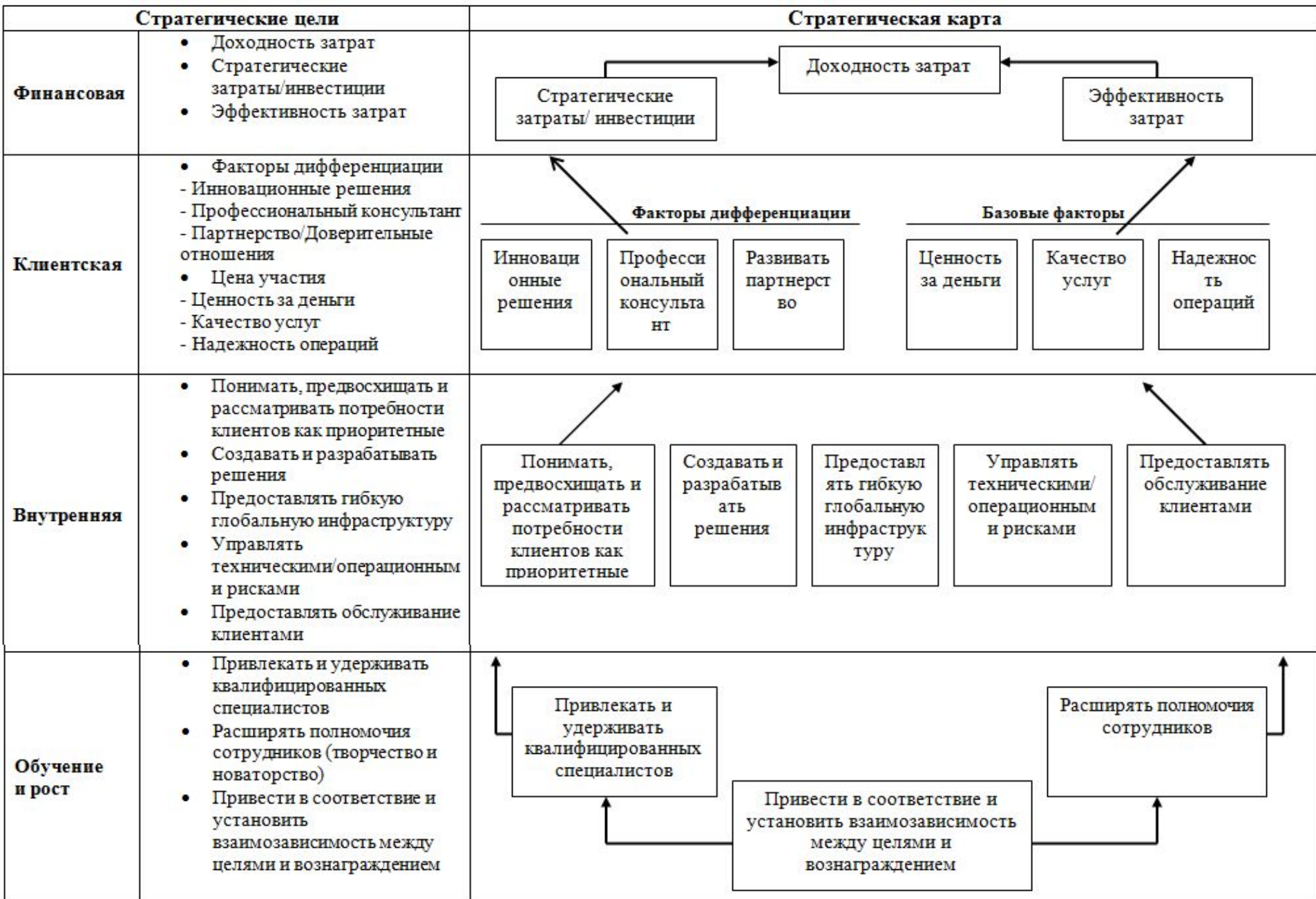
**Отдел информационных технологий FINCO являлся централизованным подразделением глобальной многофункциональной организации, представляющей финансовые услуги.**

**Руководители FINCO использовали структуру сбалансированной системы показателей для перевода миссии в более подробный стратегический план. Этот план стал отправной точкой в работе команды менеджеров над стратегической картой на двухдневном семинаре.**

# Миссия отдела информационных технологий FINCO и стратегический план

Миссия	
Наша миссия – стать командой №1 для клиентов, предоставляя по всему миру непревзойденные информационные услуги высочайшего качества и инновационные технологии для того, чтобы увеличить благосостояние наших клиентов и акционеров.	
+	
Стратегический план	
Какова наша репутация в глазах акционеров?	<b>Финансовая</b> <b>Финансовая ответственность</b> Мы всегда будем обеспечивать эффективное и правильное использование человеческих ресурсов, технических возможностей, капитала и технологий в соответствии с концепцией компании и в целях увеличения благосостояния наших клиентов и акционеров
Каково мнение Потребителей о нас?	<b>Клиентская</b> <b>Фокус на интересы клиента и качество</b> Мы будем предоставлять продукты и услуги непревзойденного качества, которые отвечают всем требованиям клиентов или превосходят их. Показателем удовлетворенности клиентов являются высокие стандарты обслуживания. Постоянно действующие программы по усовершенствованию качества ориентированы на достижение мирового уровня качества услуг.
Какие внутренние процессы необходимо довести до совершенства?	<b>Внутренняя</b> <b>Инфраструктура</b> Мы будем предоставлять надежные информационные услуги и инновационные технологические решения, фокусируясь на интеграции и совместимости систем, взаимодействии, стремясь к созданию инфраструктуры мирового масштаба <b>Управление рисками</b> Мы будем гарантировать наличие надежных планов для восстановления ИТ- систем в случае возникновения чрезвычайных ситуаций. Мы обязуемся постоянно пересматривать и модернизировать эти планы с тем, чтобы клиенты не почувствовали негативного влияния таких ситуаций на их ИТ-системы
Как должна обучаться и улучшаться организация?	<b>Обучение и рост</b> <b>Выбор персонала</b> Мы будем <u>привлекать</u> и сохранять персонал высочайшего класса, который стремится к профессиональному росту, поддерживать талантливых сотрудников, отдавать должное и вознаграждать работников за достигнутые высокие результаты

# Стратегическая карта отдела информационных технологий FINCO





# **Средства коммуникации**

**Компании, успешно внедрившие  
сбалансированную систему показателей, в  
разные периоды используют все каналы  
коммуникации**

# Использование разнообразных средств информации для коммуникации новой стратегии

## Множество каналов коммуникации

«Богатые» каналы



«Экономичные» каналы

- Встречи «лицом к лицу»
- Неформальные встречи за чашкой кофе, например
- Встречи небольшими группами
- Видеоконференции
- Телефонные разговоры
- Голосовая почта
- E-mail
- Встречи небольшими группами
- Личные записки
- Подробные варианты программ совещаний
- Факсы
- Внутренние меморандумы
- Официальные выступления
- Письма
- Информационные письма
- Отчеты