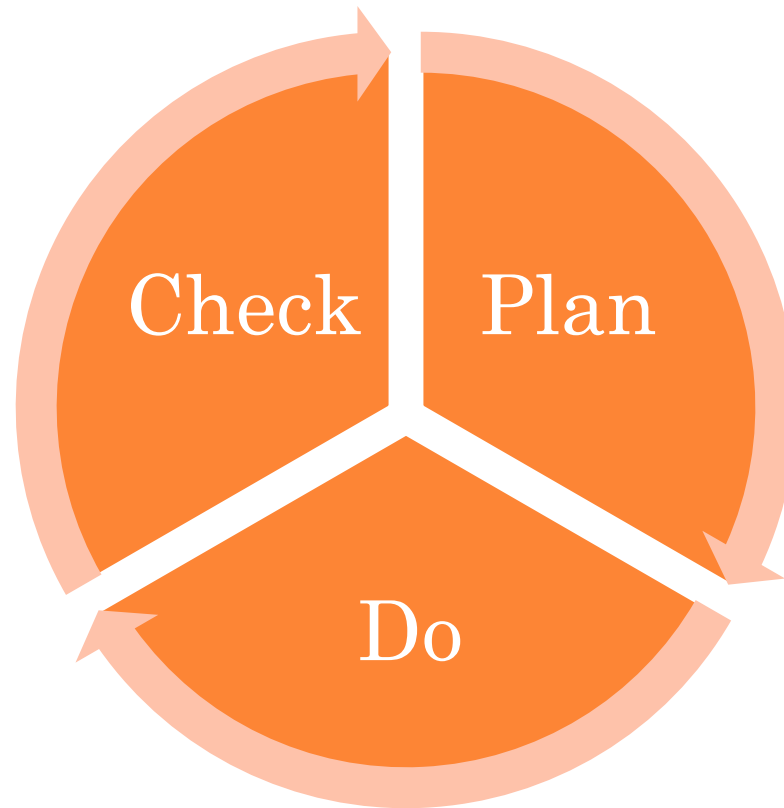




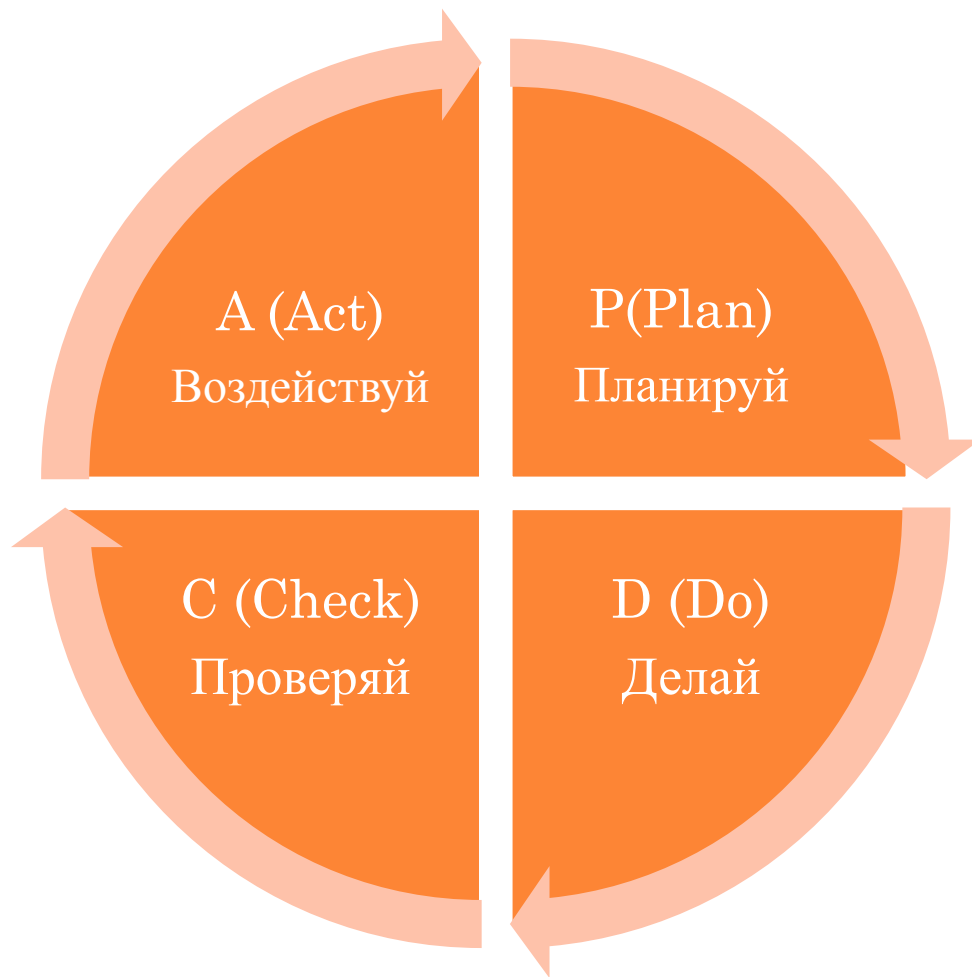
ЦИКЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

**РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

ТРЕХФАЗНЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПО ТЕЙЛОРУ



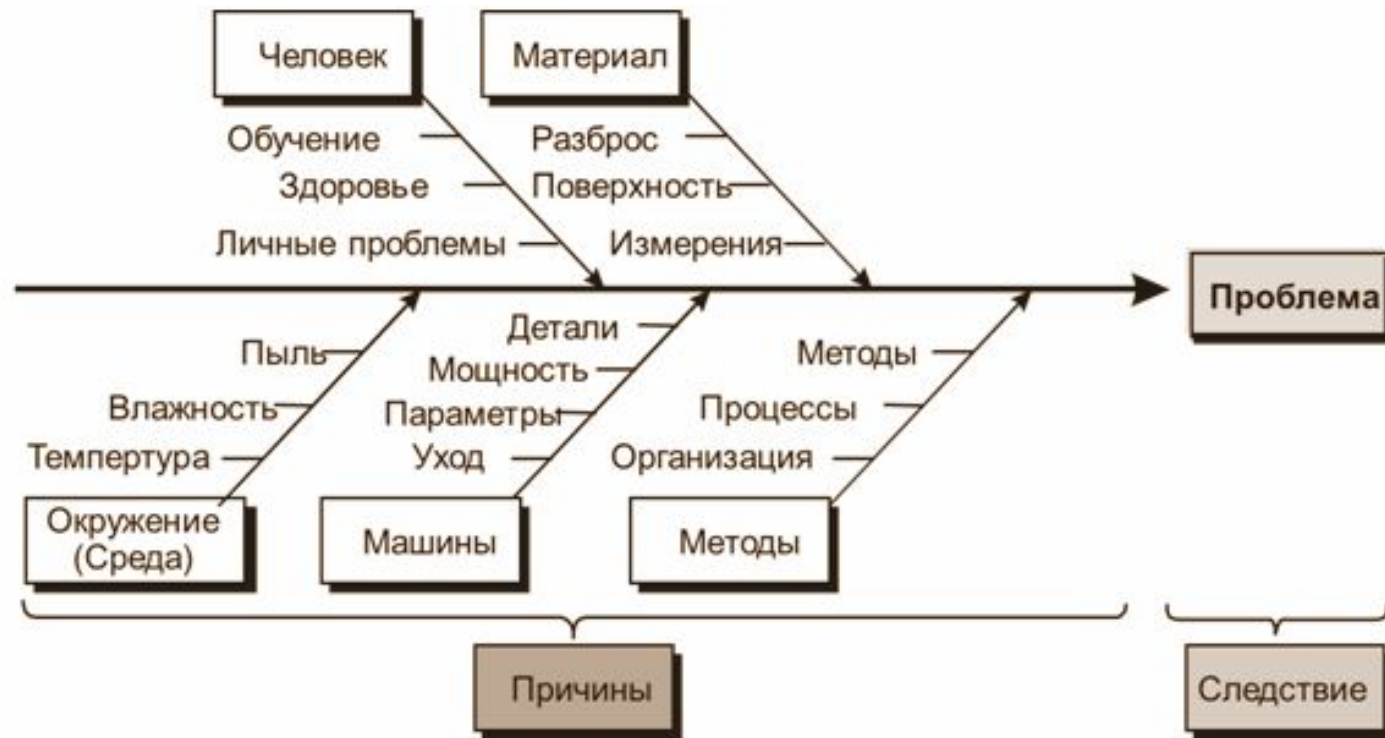
ЦИКЛ ДЕМИНГА PDCA



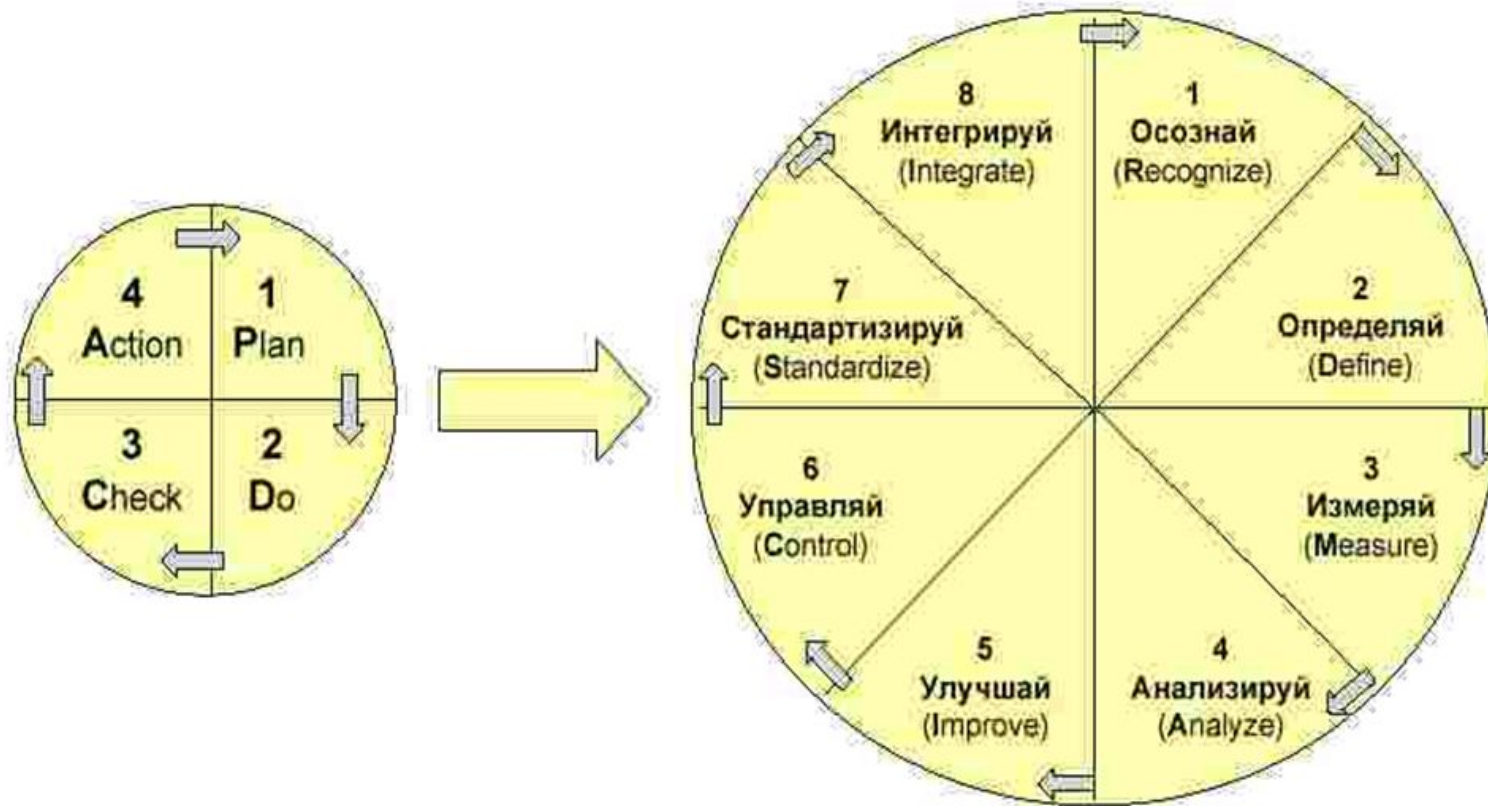
3. Цикл Исикавы – детализация 1 и 2 фаз цикла Шухарта-Деминга



ПРИНЦИП МЕТОДА ДИАГРАММЫ ИСИКАВЫ



Трансформация цикла Шухарта-Деминга компанией «Моторола» при использовании подхода «шесть сигм»



МЕТОД 6 СИГМ

«Шесть сигм (англ. Six sigma) — это один из методов управления процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов, данных процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня выхода годной продукции, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности процессов для увеличения удовлетворенности клиентов».



СРЕДНЕКВАДРАТИЧЕСКОЕ ОТКЛОНЕНИЕ

Среднеквадратическое отклонение - в теории вероятностей и статистике наиболее распространённый показатель рассеивания значений случайной величины относительно её математического ожидания.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}.$$

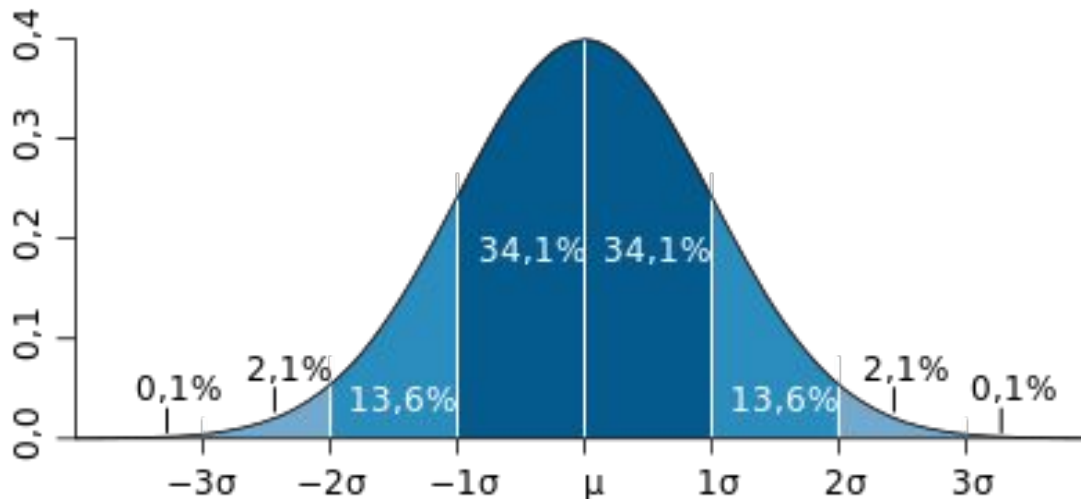


ПРАВИЛО ТРЁХ СИГМ

Правило трёх сигм — практически все значения нормально распределённой случайной величины лежат в интервале

$$(\bar{x} - 3\sigma; \bar{x} + 3\sigma)$$

Более строго — приблизительно с 99,73 % вероятностью значение нормально распределённой случайной величины лежит в указанном интервале



БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ МЕТОДИКИ «ШЕСТИ СИГМ»

- Искренний интерес к клиенту;
- Управление на основе данных и фактов;
- Ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса;
- Проактивное (упреждающее) управление;
- Взаимодействие без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров);
- Стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам;



ПЕРЕВОД МИССИИ В ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



СТРАТЕГИЯ

Стратегия (др.-греч. στρατηγία — «искусство полководца») — наука о войне, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.



Пять элементов стратегии (Генри Минцберг):

- план деятельности;
- принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг;
- ловкий прием с целью обмануть конкурента;
- перспектива или основной способ деятельности организации.



ВОЗМОЖНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ

- Стратегия – это искусство руководства.
- Стратегия – это долгосрочный план.
- Стратегия – это принципы ведения бизнеса.
- Стратегия – набор правил для принятия решений, которым компания пользуется в своей деятельности.
- Стратегия — это эффективное средство, превращающее корпорации, состоящие из многих тысяч людей, в единый целеустремленный механизм.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

ДЕЙВИДА НОРТОНА И РОБЕРТА КАПЛАНА , АВТОРОВ
МЕТОДИКИ BSC

Стратегия - это набор гипотез о причинах и эффектах, объединенных причинно-следственными связями.

Стратегия — это причинно-следственная цепочка целей



СВЯЗИ ПРИЧИН И ЭФФЕКТОВ



ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ




Рисунок 1.3. Принципы организации, ориентированной на стратегию



От описания стратегии к созданию инструментов управления стратегией

Этапы разработки ССП

Разработка стратегической
цели



Построение стратегической
карты



Выбор показателей



Установление целевых
значений

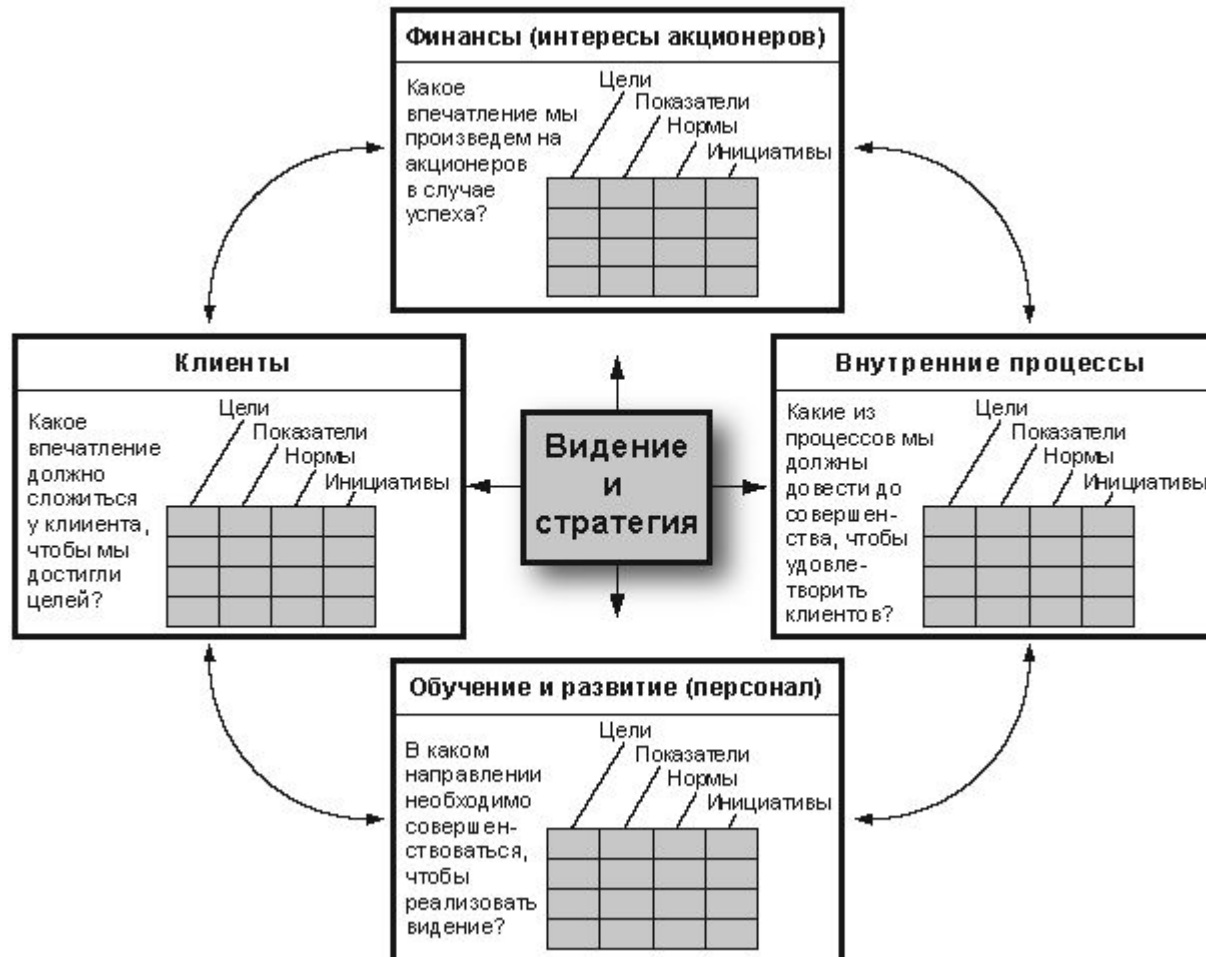


Определение стратегических
мероприятий



АРХИТЕКТУРА ССП

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ СТРАТЕГИИ



ПРОЦЕСС СОСТАВЛЕНИЯ ССП НАЧИНАЕТСЯ С

ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ:

1. Каковы финансовые цели роста и эффективности? Каковы основные источники роста?
2. Кто наши целевые клиенты, которые будут способствовать росту доходов и созданию более прибыльного ассортимента товаров и услуг? Как мы станем оценивать свои успехи в сотрудничестве с ними?
3. Финансовые и клиентские цели – это желаемые результаты, но как их достичь? Для этого необходимо улучшать внутренние процессы (разработка продукта, развитие бренда, продажи, услуги, производство и логистика) – именно они определяют те виды деятельности, для создания потребительской ценности, т.е. товаров, необходимых клиентам.
4. Четвертая составляющая определяет, что способность выполнять бизнес-процессы основана на организационной структуре: умениях, способностях и знаниях работников; технологиях, атмосфере, в которой они работают, информационных технологиях и т.д. Это называется факторами обучения и роста.

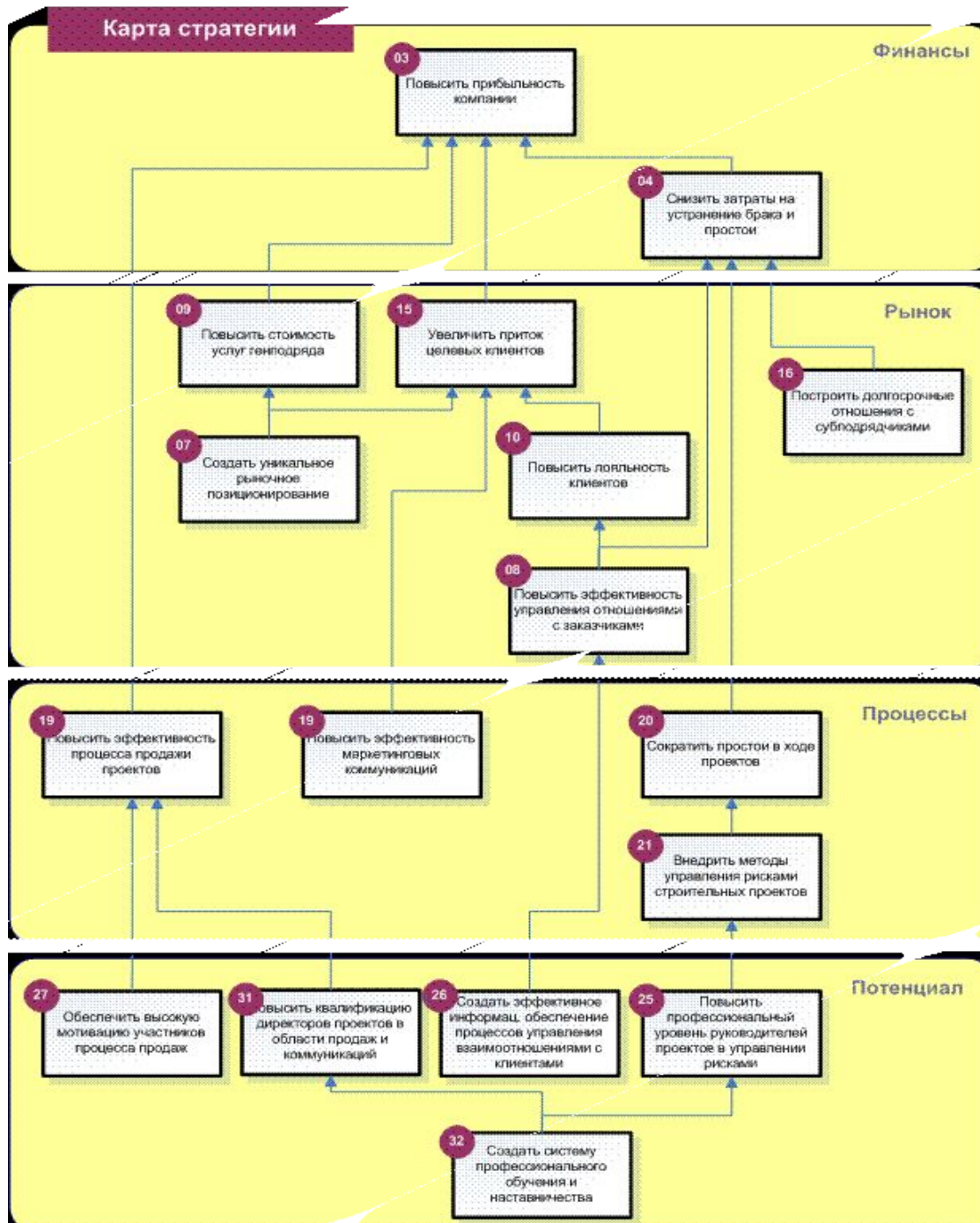


ПРИМЕР ЦЕЛЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Проекция	Цели
Финансы	3. Увеличить прибыльность компании 4. Снизить затраты на устранение брака и простои
Рынок	7. Создать уникальное рыночное позиционирование 8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком 9. Увеличить стоимость услуг генподряда 10. Повысить лояльность клиентов 15. Увеличить приток целевых клиентов 16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками
Процессы	19. Повысить эффективность процесса продажи проектов 20. Сократить простои в ходе проектов 21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов 24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций
Потенциал	25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками 26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами 27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж 31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций 32. Создать систему профессионального обучения и наставничества



Карта стратегии



Перспективы	Связи причин и эффектов	Стремления	Показатели	Цели	Инициативы
Финансы		Рост прибыльности бизнеса	Прибыль	20% роста	Соответствующая программа
Годовой объем продаж		12% роста			
Клиенты	<p>Diagram illustrating causal links between Profitability, Revenue Growth, Product Quality, and Customer Experience. Arrows indicate that Product Quality leads to Customer Experience, which leads to Revenue Growth, which leads to Profitability. There is also a bidirectional link between Product Quality and Planning, and between Production and Planning.</p>	Качество продукта, ассоциированное с его торговой маркой	Количество возвратов товаров	Снижать на 50% в год	Программа управления качеством
			Лояльность клиентов: - активных клиентов - продаж на одного клиента в год	60% 2,4	
Внутренние процессы	<p>Diagram illustrating causal links between Production, Planning, and Knowledge of Workers/Staff. Arrows indicate that Knowledge of Workers/Staff leads to Production, and Knowledge of Staff leads to Planning, which leads to Production. There is also a bidirectional link between Production and Planning.</p>	Улучшение качества производимых товаров	Процент проданных товаров от произведенных	70%	Программа развития производства
			Объем складских запасов по сравнению с <u>плановым</u>	85%	
Обучение и рост		Тренинг и обучение служащих	Процент обученных служащих	1 год — 50% 2 год — 75% 3 год — 90%	План обучения персонала. Внедрение компьютерной системы

ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БАЗЫ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Бенчмаркинг (*англ. Benchmarking*) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ СОСТОИТ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ШАГОВ:

- Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий
- Структуризация разработанных предложений
- Оценка затрат и определение приоритетов
- Детализация стратегических мероприятий



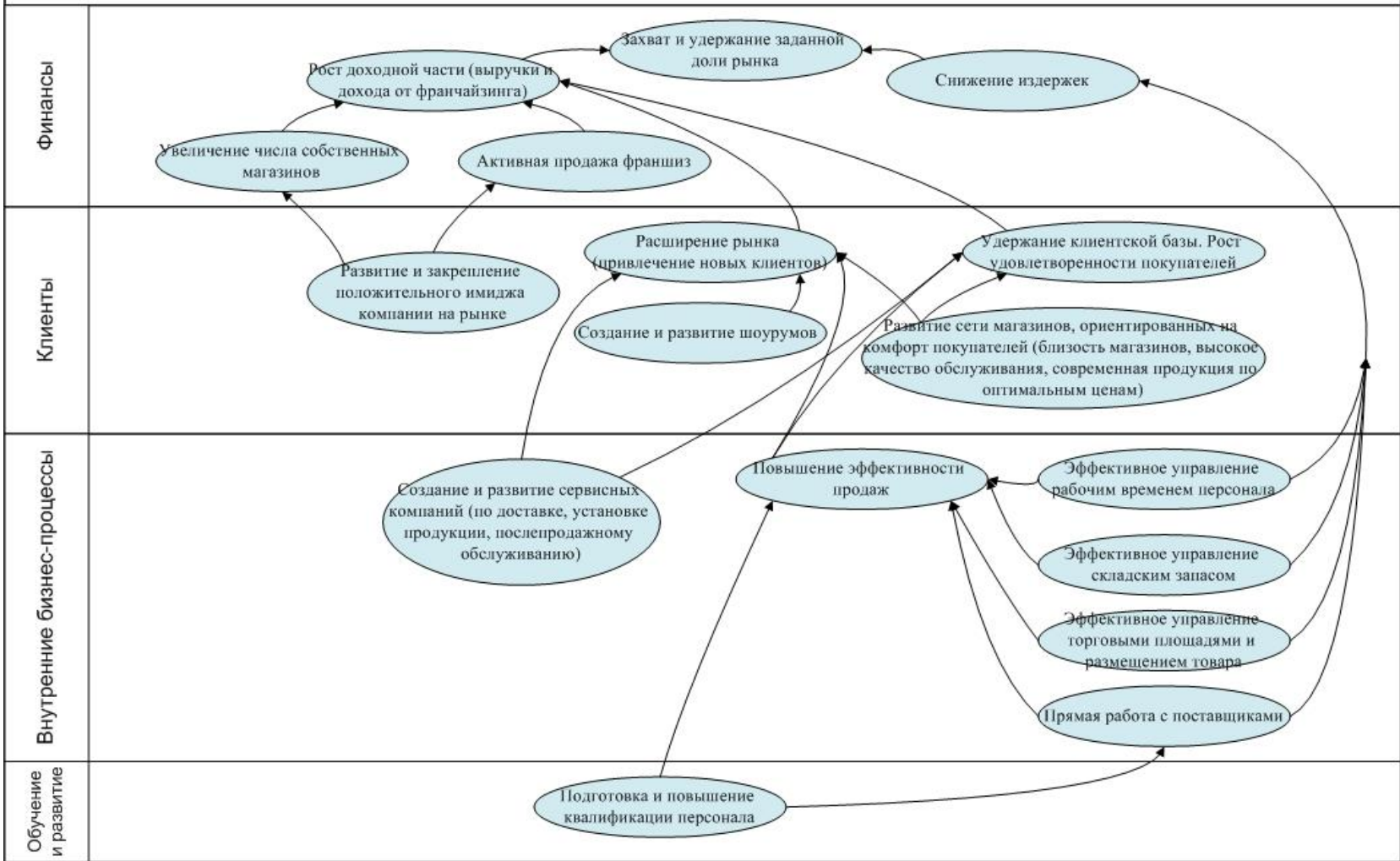
МАТРИЦА «ЦЕЛИ-МЕРОПРИЯТИЯ»

	Повысить эффективность маркетинга на основе нового позиционирования	Повысить эффективность продаж	Повысить эффективность управление отношениями с клиентами	Повысить управленческие компетенции директоров проектов	Внедрить новое позиционирование в корпоративную культуру	Создать систему обучения и наставничества для развития компетенций по управлению рисками
Разработать новое позиционирование	X	X	X		X	
Разработать и реализовать план продвижения на основе нового позиционирования	X	X			X	
Разработать и внедрить новый регламент процесса продаж		X		X	X	
Внедрить автоматизированную систему CRM	X	X	X	X	X	X
Разработать методическое пособие управлению рисками проектов	X	X	X	X	X	X
Внедрить новую систему мотивации директоров проектов		X	X	X		X
Внедрить систему планирования, контроля и отчетности в проектах, обеспечивающую заказчика полной информацией о проекте			X	X	X	X
Внедрить в практику управления проектами проведение анализа результатов и рисков				X	X	X

Перспективы	Стремления	Показатели	Целевые значения	Мероприятия (инициативы)
Финансы	Рост прибыльности бизнеса	Прибыль	20% роста	Соответствующая программа
	Годовой объем продаж		12% роста	
Клиенты	Качество продукта, ассоциированное с его торговой маркой	Количество возвратов товаров	Снижать на 50% в год	Программа управления качеством
		Лояльность клиентов: <ul style="list-style-type: none"> • активных клиентов • продаж на одного клиента в год 	60%	Программа повышения лояльности клиентов
Внутренние процессы	Улучшение качества производимых товаров	Процент проданных товаров от произведенных	70%	Программа развития производства
		Объем складских запасов по сравнению с плановым	85%	
Обучение и рост	Тренинг и обучение служащих	Процент обученных служащих	1 год - 50% 2 год - 75% 3 год - 90%	План обучения персонала. Внедрение компьютерной системы

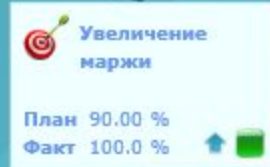
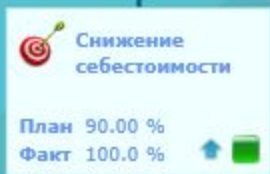
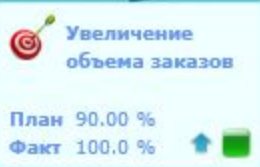


Сбалансированная система показателей торговой компании

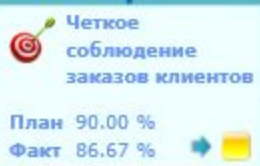


Март 2011

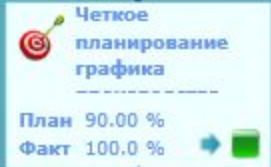
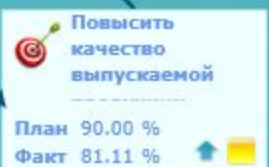
Финансы



Клиенты



Процессы



Развитие

