

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Дань моде или необходимость?



Автоцентр на Таганке

Зачем это надо?

- Чтобы не уподобиться
раку, лебедю и щуке...



□ Важно!!! При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании должна рассматривается в рамках четырех перспектив:

финансы;
клиенты;
внутренние бизнес-процессы;
обучение и развитие.

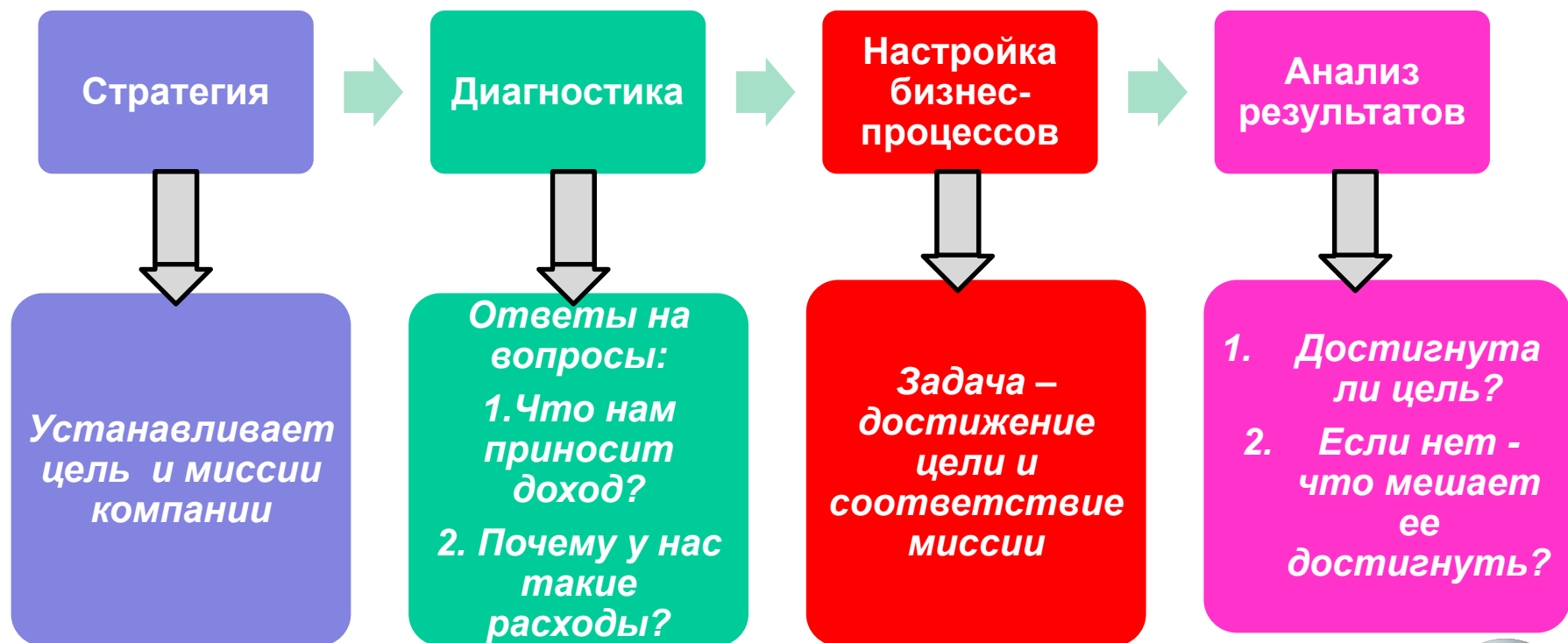


Автоцентр на Таганке

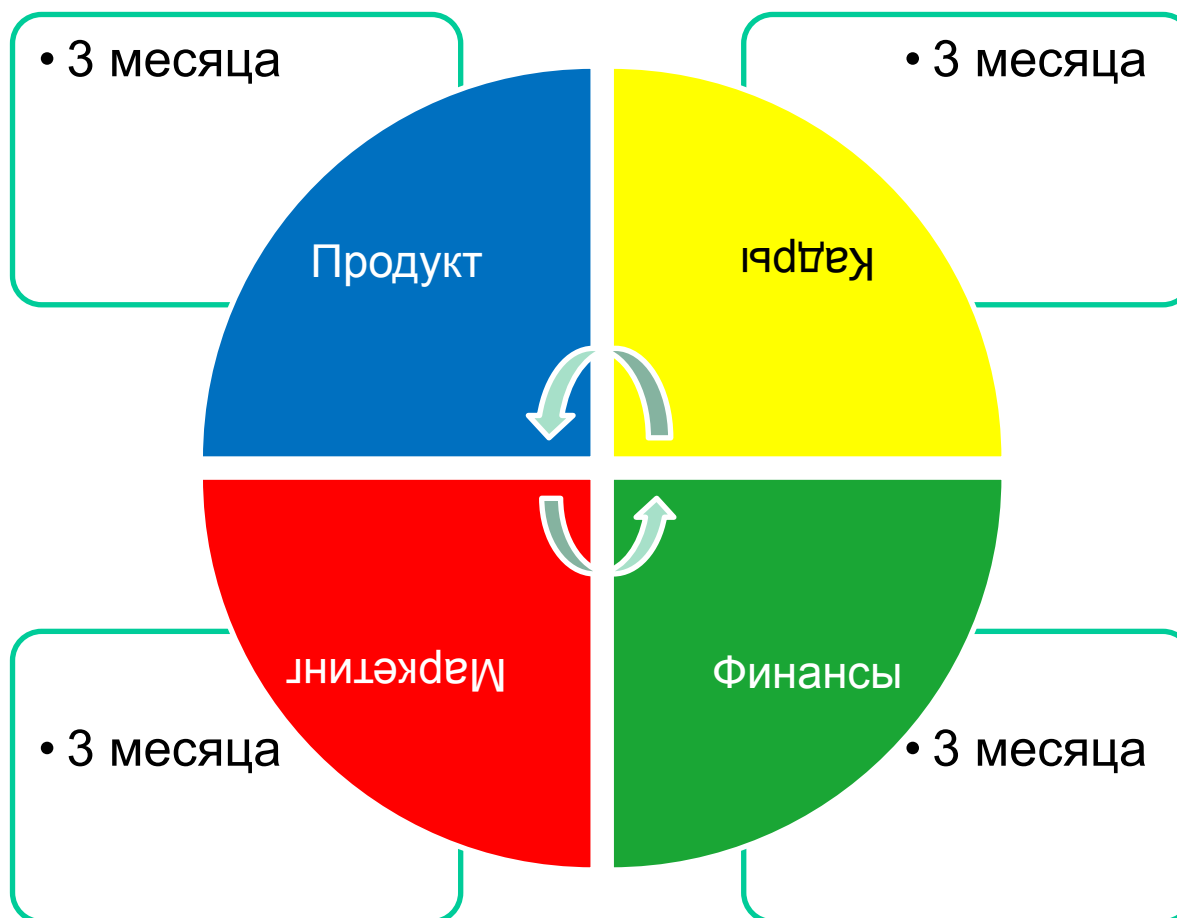
Немного теории...



Алгоритм применения ССП:



Как аукнется....



Основа реализации ССП - система KPI!

Правило: Показатели у каждой компании могут быть свои. Главное – они должны оперативно отвечать на ВСЕ вопросы, возникающие в процессе реализации стратегии.



А как у нас?

Установлены KPI:

1. Все компании в соответствии со стратегией –
 - выполнение ВР, уровень доходности, доля рынка
 - расставлены приоритеты



А как у нас?

Установлены KPI:

2. По подразделениям (в натуральных и финансовых показателях) -

- ТО и ТР – количество выполненных нормо-часов
- Департамент продаж – выполнение ВР в штуках, средняя доходность на автомобиль, оборачиваемость склада
- Страхование – выполнение плана по страхованию
- Отдел ЗЧ – выполнение ВР (в закупочных ценах), оборачиваемость склада, работа с неликвидами
- Финансовая группа – показатель величины оборотного капитала, показатель дебиторской задолженности



А как у нас?

Установлены KPI:

3. Топ - Менеджменту -

- Выполнение показателей, установленных компании в целом: мотивация, ориентированная на показатели, перечисленные выше

4. Среднему звену производственного персонала –

- Установлен индивидуальный план (в рамках общего плана подразделения), от выполнения которого зависит поощрение.

5. Низшему звену производственного и непроизводственного персонала –

- Вознаграждение зависит от положительного результата выполнения обязанностей, предусмотренными должностными инструкциями. Инициатива поощряется дополнительно.



Результаты работы Таганки в 2010 г.



1. ВР за 2010 год перевыполнен на 12%



2. По результатам проведенного RCI Bank анализа финансовой отчетности компании, нам присвоен индекс «А» - высший индекс надежности.



3. Снизилась доля присутствия на рынке на 1,3% по сравнению с 2009 г.



НО!!!! Таганка по-прежнему занимает четвертое место в ритейле.... Значит – есть над чем работать!!!



Почему ССП не работает?



- Высшее руководство и собственники занимают безразличную позицию
- Отсутствие быстрых результатов
- Полное отсутствие либо наличие формальной стратегии развития компании
- Отсутствие или низкий уровень автоматизации в компании
- Противодействие и безразличие ключевых сотрудников к внедрению ССП
- Подмена целей внедрения ССП личными целями.
- Отсутствие связи между ССП и мотивацией персонала
- Слабая проработка ССП, бизнес-процессов. Неправильная настройка подсистем управления на разработанные показатели
- ССП внедрили и забыли про нее, система дальше не развивается



Контакты:

Филимонова Ирина Михайловна

Генеральный директор управляющей компании

E-mail: filimonova20@gmail.com

Телефон: 8-916-704-59-45

