

При разработки стратегической карты необходимо:

1. Определить стратегические цели деятельности организации
2. Выбор показателей
3. Определение целевых значений показателей
4. Разработка стратегических клиентских мероприятий

# Формирование финансовой составляющей ССП

1. Определение стратегических финансовых целей деятельности организации

*ОПРЕДЕЛЕНИЕ* ключевых финансовых проблем, которые связаны с принятой стратегией и состоят в том, какие цели необходимо поставить исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов.

При определении стратегических финансовых целей необходимо сделать выбор, на что следует сделать основной упор: на получение прибыли или на генерирование потока денежных средств.

Главная стратегическая финансовая цель может существенно варьировать в зависимости от той или иной стадии жизненного цикла (бизнес-цикла) организации, к которым принято относить **рост, устойчивое состояние и сбор «урожая».**

**Рост** — это стадия, которую организация проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукция и услуги этой стадии обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать рассматриваемый потенциал, необходимо:

- привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых видов продукции и услуг;
- построить и расширить производственные мощности;
- инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть;
- сформировать и развить клиентскую базу.

Главная стратегическая финансовая цель на данной стадии бизнеса состоит в динамичном росте объемов продаж и дохода (притока денежных средств) в целевом сегменте рынка.

**Устойчивое состояние** — это стадия, на которой большая часть организаций все еще нуждается в инвестировании и реинвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность инвестиций. Предполагается, что организация не только сохраняет существующую долю рынка, но и с каждым годом увеличивает ее.

Главная стратегическая финансовая цель на данной стадии развития связана с получением максимальных прибыли (чистого денежного потока) от продаж и чистой прибыли (результативного чистого денежного потока) на инвестированный капитал.

**Сбор «урожая»** представляет собой стадию, на которой инвестиции, осуществленные на двух предыдущих стадиях, дают регулярный доход, и бизнес не требует каких-либо дополнительных вложений — может быть, только для эксплуатации оборудования и поддержания существующих мощностей, но не для строительства новых и их расширения. Главная стратегическая финансовая цель стадии сбора «урожая» — добиться максимального возврата денежного потока в компанию (или же получения прибыли, если только она не слишком занижена из налоговых соображений).

При этом главная стратегическая финансовая цель каждой из трех рассмотренных выше стадий жизненного цикла организации: роста, устойчивого состояния и сбора «урожая» — может «расщепляться» на отдельные, более частные, стратегические финансовые цели, к которым относятся:

- 1) рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности;
- 2) сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности;
- 3) оптимизация использования активов и инвестиций;
- 4) эффективное управление финансовыми рисками.

*Рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности* организации возможны при условиях увеличения числа предложений продукции и услуг, завоевания новых клиентов и рынков, развития товаров и услуг в сторону создания более высокой добавленной стоимости, соответствующего пересмотра цен.

*Сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности* достигаются снижением прямых и косвенных затрат и совместным использованием ресурсов с другими бизнес-единицами.

*Оптимизация использования активов и инвестиций* характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения направлений бизнеса, а также эффективного использования основных средств за счет активизации ранее не задействованных ресурсов для развития новых сфер деятельности и ликвидации тех активов, которые не оправдывают свою рыночную стоимость. Все эти мероприятия способствуют увеличению доходов (денежных притоков), получаемых за счет более эффективного использования финансовых и материальных активов.

# Формирование клиентской составляющей ССП

1. Определение стратегических клиентских целей деятельности организации

на основе *ключевой клиентской проблемы*, которая связана с принятой стратегией и состоит в том, какие цели относительно структуры и требований клиентов необходимо поставить для обеспечения достижения финансовых целей.

Необходимо производить продукцию и оказывать услуги, которые будут по достоинству оценены клиентами.

Ряд стратегических клиентских целей, которые во многом универсальны для всех типов организаций:

- 1) удовлетворение потребностей клиентов;
- 2) сохранение существующей клиентской базы;
- 3) расширение клиентской базы;
- 4) овладение определенной долей рынка;
- 5) обеспечение максимальной прибыльности клиентов.

*Удовлетворение потребностей клиентов* связано с их ожиданиями от организации определенного, приемлемого уровня, который соответствует имиджу, качеству продукции, срокам доставки и соотношению цена — качество. Решающий для успеха эффект удовлетворенности клиента заключается в удержании этого клиента, в побуждении его к тому, чтобы в последующем он вновь стал клиентом организации.

*Сохранение существующей клиентской базы* рассматривается в качестве наилучшего пути для сохранения и увеличения своей доли на рынке. Организации, которые знают всех своих клиентов, легко могут систематически оценивать состояние клиентской базы. Доля постоянных клиентов дает представление об имидже и репутации, качестве продукции и обслуживания клиентов.



*Расширение клиентской базы* представляет собой важный фактор роста объемов продаж, но только в том случае, если новые клиенты довольны потребительскими свойствами продукции и благодаря её безукоризненному качеству в последующем могут быть удержаны как клиенты постоянные.

*Овладение определенной долей рынка* выступает результатом сохранения существующей клиентской базы и ее расширения.

*Обеспечение максимальной прибыльности клиентов* во многом зависит от успеха в достижении первых четырех целей и определяется стремлением организации, с одной стороны, сохранить Прибыльных клиентов в целевом сегменте рынка, а с другой стороны, — прекратить сотрудничество с неприбыльными клиентами, относящимися к нецелевому сегменту рынка.

## Некоторые общие показатели клиентской составляющей ССП

| Стратегическая клиентская цель                   | Измеряющие показатели  |
|--|--|
| Обеспечение удовлетворения потребностей клиентов | Рейтинги поставщиков, определяемые клиентами<br>Результаты опросов клиентов<br>Количество повторных сделок одними и теми же клиентами  |
| Сохранение существующей клиентской базы          | Количество постоянных клиентов и (или) их доля общем числе клиентов<br>Количество сделок с постоянными клиентами (или) их доля в общем числе сделок<br>Объемы продаж постоянным клиентам и (или) их доля в общем объеме продаж |

|   |   |
|---|---|
| <p>Расширение клиентской базы</p>                     | <p>Рост в абсолютном и (или) относительном выражении числа клиентов</p> <p>Рост в абсолютном и (или) относительном выражении числа сделок</p> <p>Рост в абсолютном и (или) относительном выражении объемов продаж</p> <p>Отношение числа реальных новых клиентов к числу потенциальных потребителей, выявленных по опросам проведенным после рекламной кампании</p> |
| <p>Овладение определенной долей рынка</p>             | <p>Доля рынка, занимаемая компанией</p> <p>Доли отдельных потребителей</p>  |
| <p>Обеспечение максимальной прибыльности клиентов</p> | <p>Рентабельность продаж в целом</p> <p>Рентабельность продаж отдельным потребителям</p>  |

# Формирование составляющей бизнес-процессов ССП

Бизнес-процесс состоит из инновационных процессов, операционных процессов и послепродажного обслуживания.

Инновационный процесс состоит в изучении организацией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких видов продукции и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности. В качестве показателей его оценки могут рассматриваться доля продаж нового вида продукции в общем объеме продаж, внедрение нового вида продукции в противовес плановому или конкурирующему товару, возможности производственного процесса, продолжительность разработки продукции нового поколения и т.д.

Операционный процесс включает в себя производство и доставку продукции и услуг заказчику. Высокоэффективный операционный процесс и снижение издержек производства и доставки продукции и услуг остаются достаточно важными целями деятельности практически любой организации. Основными показателями оценки операционного процесса выступают длительность производственного цикла, себестоимость, показатели качества (например, число дефектов на миллион изделий, выход продукции, отходы, возврат), сроки выполнения заказа и др.

Послепродажное обслуживание — это обслуживание клиента после продажи и поставки продукции или услуги. Как правило, оно включает в себя гарантийное и ремонтное обслуживание, модернизацию, замену некачественной продукции, выставление счетов и получение по ним денег, включая погашение покупателями предоставленного им коммерческого кредита. Для оценки процесса послепродажного обслуживания применяются следующие показатели: расходы, связанные с оказанием послепродажных услуг, качество обслуживания, временной цикл — время от момента поступления заявки до полного устранения поломки, скорость выставления счетов, время погашения кредиторской задолженности клиентами и др.

Инновационный процесс включает в себя два этапа:

- 1) определение размера рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары и услуги;
- 2) разработка новых товаров и услуг.

В качестве стратегических целей первого этапа инновационного процесса могут рассматриваться:

- выявление приемлемых для предприятия потребностей клиентов, связанных с производством новых видов продукции и услуг, которые будут представлять для клиентов наибольшую ценность в будущем;
- создание путем использования инноваций приемлемых предложений для клиентов по таким видам продукции и услуг, позволяющих опередить конкурентов.

Второй этап инновационного процесса, как правило, связан с достижением следующих стратегических целей:

- проведение глубоких научных исследований совершенно новых видов продукции и услуг, создающих потребительскую ценность;
- осуществление прикладных исследований возможностей применения уже имеющихся технологических процессов для производства продукции и услуг следующего поколения;
- целенаправленное развитие новых видов продукции и услуг для продвижения их на рынок.

Операционный процесс также включает в себя два этапа:

- 1) производство продукции и услуг;
- 2) доставка продукции и услуг клиентам.

На этапе производства продукции и услуг целесообразно выделить такие стратегические цели, как:

- обеспечение уровня качества производимой продукции и оказываемых услуг, соответствующего требованиям клиентов;
- поддержание себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг на уровне, позволяющем их реализацию по ценам, приемлемым для клиентов.

Стратегические цели послепродажного обслуживания клиентов включают в себя:

- осуществление быстрой замены некачественной продукции
- (в случае ее поставки);
- обеспечение быстрого и качественного гарантийного и ремонтного обслуживания;
- осуществление своевременной модернизаций ранее поставленных изделий (например, оборудования);
- обеспечение максимальной скорости процедур выставления счетов, получения окончательной оплаты и решения спорных вопросов.



# Формирование составляющей обучения и развития персонала ССП

Показатели составляющей обучения и развития персонала представляют собой комплекс общих параметров (удовлетворенность персонала работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный, характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке.

*ключевая кадровая проблема, которая связана с принятой стратегией и состоит в следующем: какие цели относительно обучения и развития персонала необходимо поставить для обеспечения достижения целей внутренних бизнес-процессов, клиентских и финансовых целей?*

Составляющая ССП обучение и развитие персонала может включать:

- 1) переобучение и развитие творческих способностей работников, позволяющих обеспечить достижение стратегических целей организации;
- 2) расширение возможностей информационных систем уровня, позволяющего работникам организации получать необходимую исчерпывающую информацию о клиентах, внутренних бизнес-процессах, а также о финансовых последствиях принятых ими решений;
- 3) обеспечение мотивации работников, делегирования им полномочий и соответствия личных целей корпоративным.



