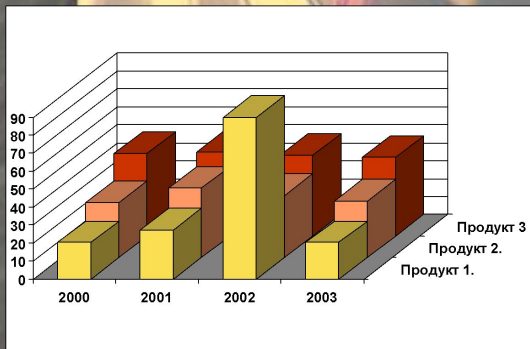



# Что такое Сбалансированная Система Показателей? (BSC)

- История создания BSC
- Элементы BSC
- Цели и показатели результативности
- Примеры внедрения



# Как оценить эффективность?

- Есть ли у вашей компании прямая связь между стратегией и ее ежедневной деятельностью?
- Возможно ли создать систему, устанавливающую связь между стратегией и ежедневной деятельностью компании?
- Соответствуют ли бизнес-планы подразделений стратегической концепции предприятия в целом?
- Применяете ли Вы нефинансовые показатели (объемные показатели выработки, производительность труда, удовлетворенность клиентов, доля рынка, иные показатели) для измерения деятельности вашей компании?
- Существует ли планирование нефинансовых показателей деятельности в вашей компании?
- Можете ли Вы определить главный финансовый показатель, по которому акционеры компании оценивают ее деятельность?



# История. 10 лет экспериментов

- Сбалансированная система показателей появилась в конце 80-х - начале 90-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями.

# История

- Сбалансированная система показателей появилась в конце 80-х - начале 90-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями.
- В то время компании столкнулись с множеством изменений:
  - доля некоторых отраслей на рынке стала стремительно сокращаться из-за глобализации
  - либерализации торговли
  - появления технических новшеств
  - Потребности компаний также менялись. Необходимость в более качественной информации и умении оперативно реагировать на изменения рынка стала очевидна.
- В конце 80-х гг. профессора Роберт Каплан и Давид Нортон провели исследование 12 компаний и выяснили, что компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели.

# Роль личности

- Исследование возглавлялось директором Norlan Norton Institute Дэвидом Нортоном, на сегодняшний день занимающего пост руководителя Balanced Scorecard Collaborative, и Робертом Капланом - профессором Harvard Business School, привлеченного в качестве научного консультанта проекта.



# История

- Было обнаружено, что **в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, что в будущем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии.**
- Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в деле реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность реализации корпоративной стратегии.


# Концепция Сбалансированной системы показателей

- В качестве решения проблем Нортон и Капланом **была разработана концепция Сбалансированной системы показателей — Balanced Scorecard.**
- Данную Концепцию апробировали в ряде организаций, и к концу декабря 1990 года был подведен итог проделанной работы. На основании полученных данных Balanced Scorecard признали уникальной системой, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности. Манифестом новой теории и нового управленческого подхода стала публикация в Harvard Business Review «Measures that drive performance» — «Измерения, ведущие к исполнению», открывшая бизнесу информационной эры пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.
- На волне успешной публикации профессора продолжили развитие концепции Сбалансированной системы показателей и в 1996 г. выпустили книгу The Balanced Scorecard: translating strategy into action.
- Многие компании стали внедрять и использовать ССП. В результате начали появляться новые методики построения ССП.

# Концепция Сбалансированной системы показателей

- В 2000 г. Нортон и Каплан выпустили вторую книгу, в которой представили расширенную концепцию стратегического управления организацией. Результатом внедрения ССП, по мнению Нортон и Каплана, должна стать организация, ориентированная на выполнение стратегии (Strategy - Focused Organisation).
- **Сбалансированная система показателей — динамично развивающаяся методика, которая все больше расширяет использование возможностей персонала и информационных технологий.**



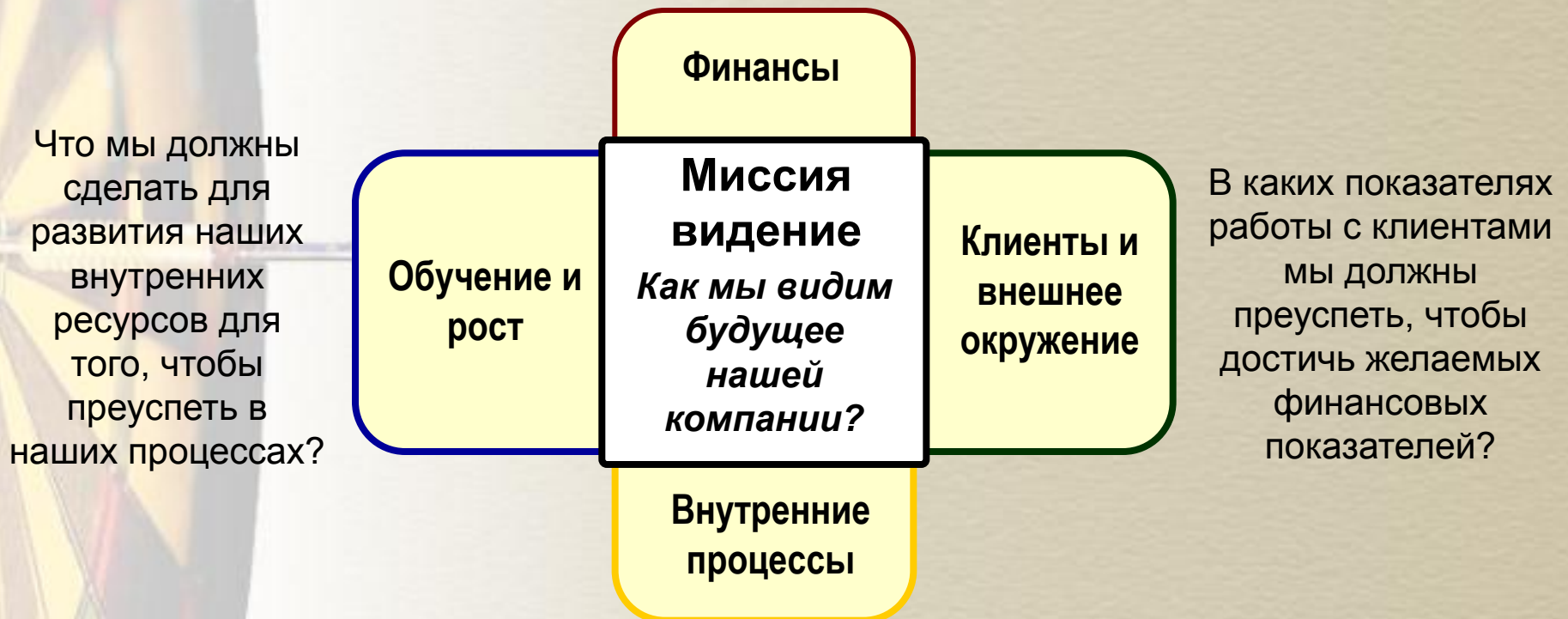


# Элементы Сбалансированной Системы Показателей

Сбалансированная система показателей позволяет четко обозначить стратегию развития организации и претворить ее в жизнь.

# Взаимосвязь элементов ССП

Каковы наши финансовые цели в отношении достижения нашего видения?



В отношении каких внутренних процессов мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить наших клиентов?

# Области анализа показателей

## – Финансы.

- Финансовое направление, рассматривающее эффективность компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал.

## – Клиенты.

- Удовлетворение потребительских запросов, оценивающее полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей.

## – Внутренние бизнес-процессы.

- Внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов.

## – Обучение и рост.

- Системы развития организации (СМК, Система управления проектами). Модели компетентности сотрудников организации, система мотивации и управления человеческими ресурсами, обеспечивающие развитие организационной среды и повышение конкурентоспособности.

# Области анализа показателей

- Каждая область анализа показателей содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется.
- Ответы на эти ключевые вопросы являются целями, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии.
- Между областями существует четкая причинно-следственная связь.

Проекция	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?

# Взаимосвязь элементов ССП

- **Стратегический процесс в любой компании, которая завершила процесс разработки Сбалансированной системы показателей, сначала реализуется сверху вниз.**
  - **На первом этапе** на основе видения высшего менеджмента, которое отображает (или, точнее, должно отображать) интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры.
  - **Далее** намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании.
- **После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения.**
  - Определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов.

## Взаимосвязь элементов ССП

- Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.
- Важно понимать, что все 4 проекции должны способствовать реализации единой стратегии организации.
- Современная компания должна работать по крайней мере с 4 указанными проекциями, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные составляющие.



## **Цели и показатели результативности**

Так же, как и в случае с проекциями, между целями существует причинно-следственная связь

# Цели и показатели результативности





## Цели и показатели результативности

- Показатели результативности:
  - Позволяют отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями;
  - Обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.
- Показатели могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже ежегодными.

# Примеры показателей

## • Финансовые индикаторы:

- Совокупные активы(\$) или Совокупные активы/на сотрудника (\$);
- Доходы/совокупным активам (%);
- Доходы/сотрудника (\$);
- Доходы от новых продуктов/клиентов (\$);
- Прибыли/совокупным активам или Прибыли/сотрудникам (%);
- Коэффициент прибыли (%).

## • Индикаторы по клиентам:

- Количество клиентов(#);
- Доля рынка (%);
- Средний оборот/клиента (%);
- Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом (#);
- Индекс лояльности клиентов или
- Индекс удовлетворенности клиентов (%).

## • Индикаторы процессов:

- Своевременная доставка(%);
- Улучшение производительности. (%);
- Административные расходы (\$);
- Оборачиваемость складских запасов (#);
- Время подготовки производства (#);
- Стоимость административных ошибок (\$);
- Прямые контакты с клиентами (чел/лет) (#).

## • Индикаторы обучения и роста:

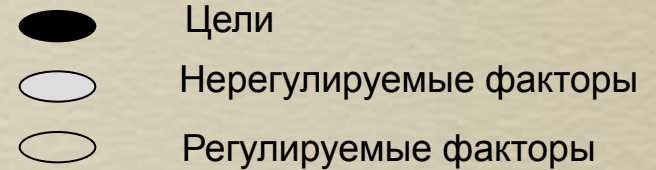
- Текучесть кадров(#);
- Время на обучение (#);
- Среднее время отсутствия (#);
- Ежегодные затраты на обучение на человека (\$)
- Индекс удовлетворенности сотрудников (%)


# Комментарии

- Так называемый **«баланс»** в концепции Сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

# Определение критических факторов успеха

- Создание модели бизнеса
- Анализ причинно-следственных связей
- Выявление основных факторов





# Стратегические карты, Стратегические «ТЕМЫ»

С целью облегчить  
представление большого  
количества информации  
были разработаны  
некоторые приемы.

# Стратегическая карта

- **Создание стратегической карты** — необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними.



# Стратегическая карта

- 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.

## Пример постановки корпоративных целей

- Удвоить стоимость бизнеса в течение семи лет
- Увеличить доходы в среднем до 20% в год
- Достичь внутренней рентабельности затрат на капитал 2%
- В течение 10 лет увеличить производительность и резервы на 20%



# Карта сбалансированной системы показателей

	Корпоративные цели			Показатели ССП	Цели бизнес-единицы			Командные / индивидуальные цели и инициативы
	2001	2002	2003		2001	2002	2003	
								1.
<b>Финансы</b>	160	180	250	Доходы (млн. дол.)	Цели	Цели	Цели	2.
	200	210	225	Чистый денежный поток				3.
	80	75	70	Накладные и операционные расходы				4.
<b>Операции</b>	73	70	64	Производственные затраты				5.
	93	90	82	Издержки разработки				6.
	108	108	110	Общее годовое производство				7.
<b>Командные / индивидуальные показатели</b>								8.
1.								9.
2.								10.
3.								11.

Имя:

Место работы:

Источник: R. S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82.

# Стратегическая «тема»

- **Стратегическая «тема»** — это группировка одинаковых целей и их показателей результативности. Она дает возможность сделать общую стратегию более понятной. Использование стратегических «тем» также позволяет снизить объем информации.
- Стратегия организации может иметь несколько стратегических «тем» с целями и показателями эффективности достижения этих целей.


# Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
<b>Сбор «урожая»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатель роста объема продаж в сегменте рынка</li> <li>Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доходы / Персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвестиции (процент продаж)</li> <li>Исследования и развитие (процент продаж)</li> </ul>
<b>Устойчивое состояние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля целевых клиентов</li> <li>Перекрестные продажи</li> <li>Процент дохода от нового использования уже существующего продукта</li> <li>Прибыльность продукта и клиент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Собственные издержки против издержек конкурентов</li> <li>Сокращение издержек</li> <li>Косвенные издержки (процент продаж)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл)</li> <li>ROCE по основным категориям активов</li> <li>Коэффициент использования активов</li> </ul>
<b>Рост</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибыльность продукта и клиент</li> <li>Процент неприбыльных клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окупаемость</li> <li>Производительность</li> </ul>

# Комментарии


- Концепцию BSC часто неправильно понимают только как средство группировки ключевых показателей деятельности (KPI) в четырех проекциях, в которых показатели финансового состояния попросту дополнены нефинансовыми показателями. **Показатели, конечно, являются важной частью концепции BSC, но они не отражают полностью ее суть.**
- Концепция подразумевает фокус на стратегиях и их делении на стратегические цели. Эти цели детально отображают различные аспекты стратегии. **При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть созданы причинно-следственные взаимосвязи (цепочки).** Полный набор целей отображает стратегию.

# Процесс составления бюджета капиталовложений с использованием ССП

Проект	Финансовая составляющая	Клиентская составляющая	Составляющая внутренних бизнес-процессов	Составляющая обучения и развития	Проектные инвестиции	Всего
	40%	20%	20%	20%		
						
					XXX	XXX
					XXX	XXX
					XXX	XXX
					XXX	XXX
<b>Ограничение инвестиций</b>						
					XXX	XXX
					XXX	XXX
					XXX	XXX
					XXX	XXX

# Таким образом

- В рамках Сбалансированной системы показателей необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.
- Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования).
  - На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.
- **Сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.**



# **Внедрение Сбалансированной Системы Показателей**

Построение  
Сбалансированной Системы  
Показателей означает  
широкую перестройку всего  
процесса осуществления  
корпоративной стратегии.

# Комментарии

- **Во-первых**, построение Сбалансированной системы показателей — это процесс, направленный в основном не на разработку стратегии, а на ее реализацию.
- **Во-вторых**, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления.
- Сбалансированная система показателей, нацеленная на успех, должна начинаться с признания того факта, что это не проект из области «мер и весов», а проект, рассчитанный на изменения.



# Цель создания ССП



# Основа Сбалансированной системы показателей

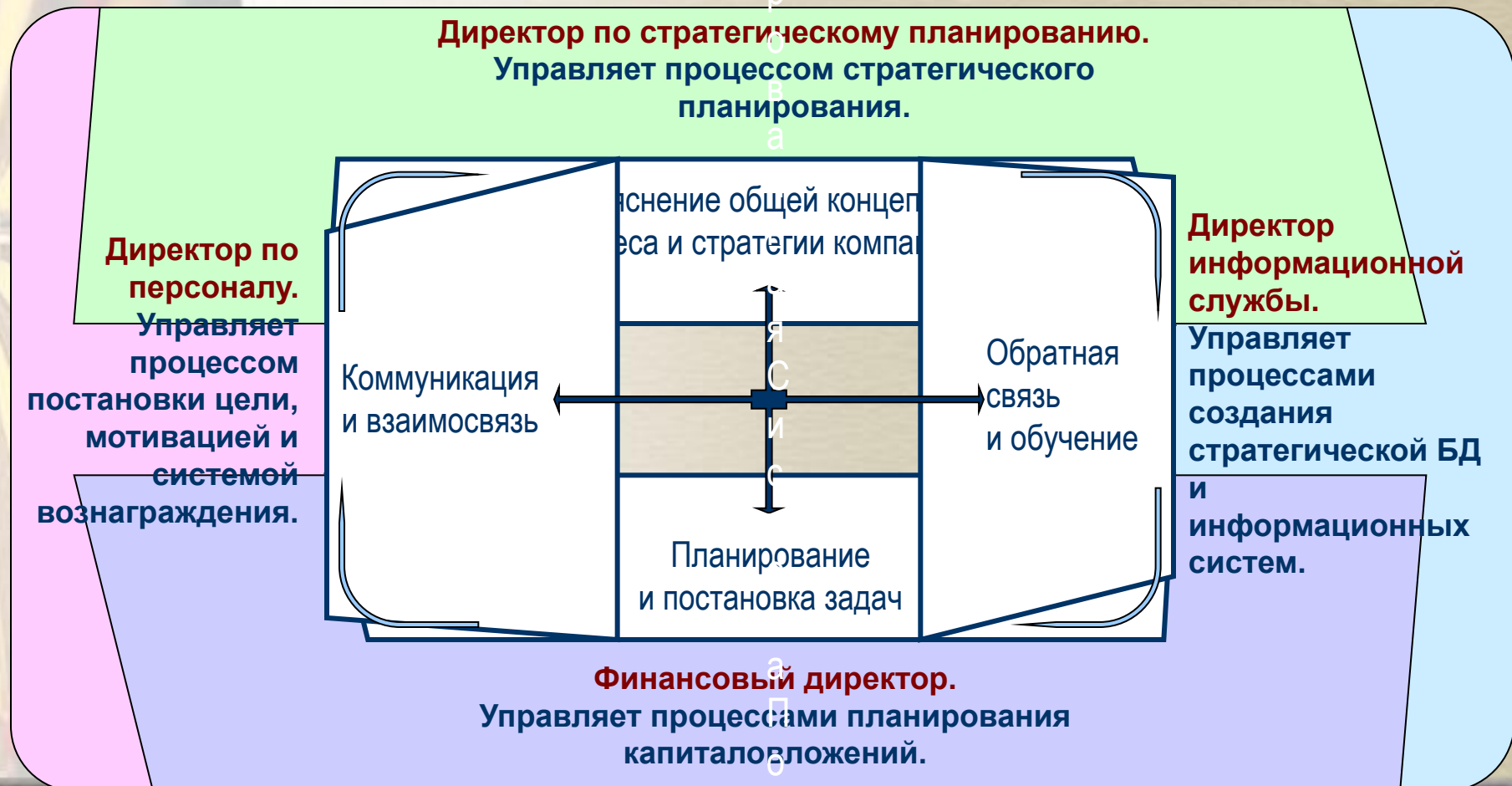
- **5 ключевых принципов:**
  1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом;
  2. Превращение стратегии в непрерывный процесс;
  3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через ежедневные функциональные обязанности;
  4. Реорганизация фирмы для реализации стратегии;
  5. Доведение стратегии до каждого члена команды.

# 1. Руководство изменениями должно осуществляться ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ

- Успешное внедрение Сбалансированной системы показателей начинается с понимания того, что новая стратегия несет в себе значительные перемены. Организация должна пройти несколько стадий:
  - **Осознание необходимости перемен.** Инициатива должна идти сверху. Руководство должно осознать и донести до всех ощущение срочности и необходимости изменений.
  - **Определение руководителей процесса.** Происходит изменение структуры управления организации с целью закрепления преобразований.
- Возглавлять проект по построению Сбалансированной системы показателей должен руководитель высшего звена, у которого есть полномочия принимать стратегические решения.
- Одной из распространенных ошибок является то, что часто разработку и внедрение Сбалансированной системы показателей поручают менеджерам среднего звена. Они в основном отвечают за реализацию операционных задач, а не задач стратегического развития компании и соответственно просто в силу своих полномочий не могут представлять всей стратегии организации.

# 1. Руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом

- Кто должен отвечать за функционирование системы стратегического менеджмента?



## 2. Превращение стратегии в непрерывный процесс

- При построении Сбалансированной системы показателей используется так называемый «двухконтурный процесс» управления:
  - Тактическое управление (финансовые ресурсы и ежемесячный обзор)
  - Непрерывное стратегическое управление.

## 2. Превращение стратегии в непрерывный процесс

- Операционный и стратегический процессы управления разделены, но имеют много общего.



# Стратегический и операционный бюджет

- **Операционный бюджет**

- разрабатывается на краткосрочную перспективу, может изменяться. Он показывает планируемые операции на предстоящий период для организации.
- В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого структурного подразделения компании.
- Прогноз должен осуществляться на основании анализа и обсуждения микро- и макроэкономических факторов.

- **Стратегический бюджет (бюджет развития)**

- позволяет определить, какие новые виды продукции и услуг может организация предоставлять клиентам, возможности освоения новых сегментов рынка.
- Стратегический бюджет направлен на выявление возможностей организации по разработке новых видов продукции, привлечению дополнительных источников финансирования.

### 3. Вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности

- **Менеджеры высшего звена в одиночку не смогут воплотить в жизнь новую стратегию.**
  - Концепция Сбалансированной системы показателей подразумевает, что каждый сотрудник организации должен принять стратегию и стремиться реализовать ее через свои ежедневные функциональные обязанности.
  - У сторонних наблюдателей могут возникнуть сомнения в целесообразности доведения до всех сотрудников стратегии развития организации. По их мнению, есть опасность утечки информации к конкурентам. Но даже если такое случится, у конкурентов будет лишь небольшое преимущество, поскольку полностью реализовать все идеи они не смогут.
- **Сбалансированная система показателей включает в себя систему мотивации сотрудников для реализации единой стратегии организации.**
  - Эти показатели являются основой для определения вознаграждения и подчеркивают важность командной работы. Данная система вознаграждения еще больше усиливает интерес сотрудников к реализации единой стратегии организации.



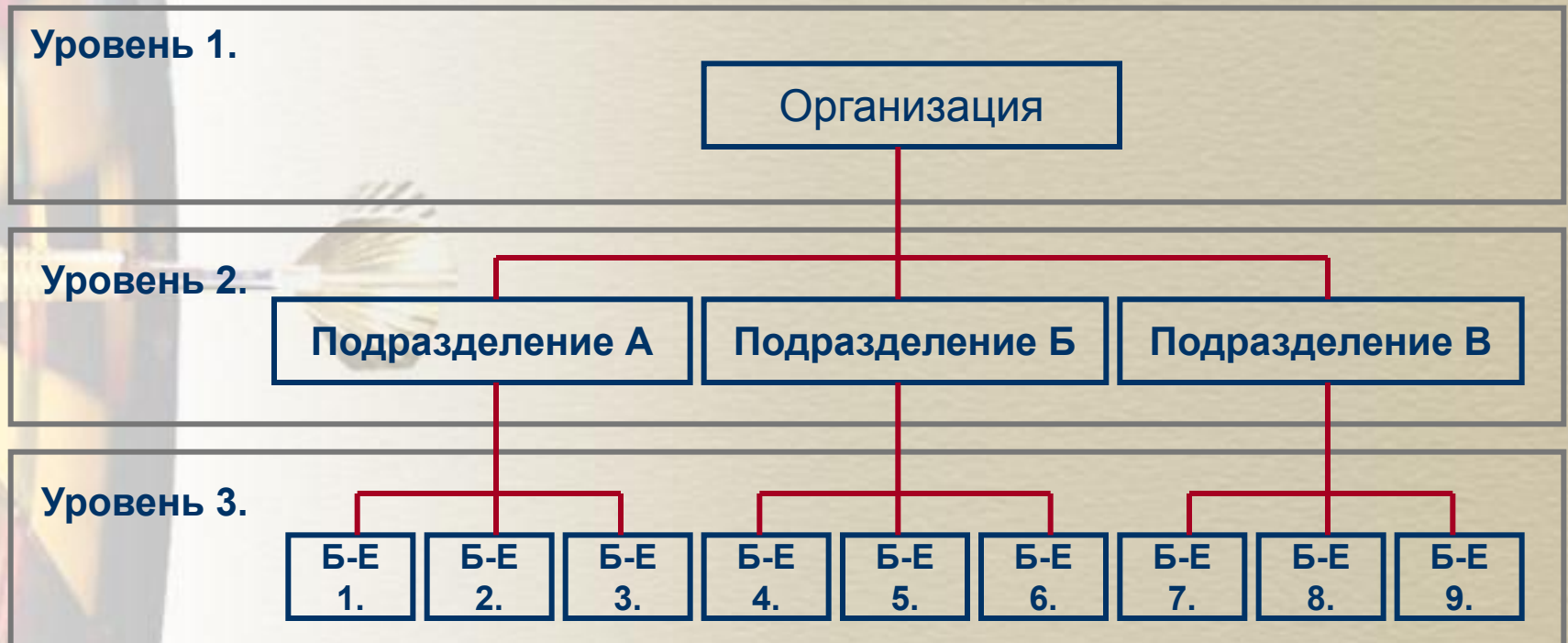
# Пример системы заработной платы на основе ССП

Категория	Показатель	Вес %
<b>Финансовая</b>  60%	Прибыль по сравнению с конкурентами	18,0
	ROCE по сравнению с конкурентами	18,0
	Сокращение затрат по сравнению с планом	18,0
	Рост доли на новых рынках	3,0
	Рост доли на существующих рынках	3,0
<b>Клиентская</b>  10%	Доля рынка	2,5
	Степень удовлетворенности клиентов (на основе опросов)	2,5
	Степень удовлетворенности дилеров (на основе опросов)	2,5
	Прибыльность дилеров	2,5
<b>Внутренних бизнес-процессов</b>  10%	Индекс «экология/общество»	10,0
<b>Обучения и развития</b>  20%	Атмосфера в коллективе (оценка менеджеров)	10,0
	Коэффициент стратегического переобучения	7,0
	Доступность стратегической информации	3,0

## 4. Реорганизация фирмы для реализации стратегии

- **Основная задача концепции Сбалансированной системы показателей — вовлечь все структурные подразделения компании в реализацию общей стратегии.**
- Почти каждая организация в своем развитии сталкивается с трудностями реализации единой стратегии, поскольку каждое структурное подразделение выполняет различные функции и, как правило, имеет свои цели. Это значительно усложняет достижение общего понимания видения и миссии организации.
- Если организация хочет стать чем-то большим, чем просто сумма отдельных частей, она должна связать и интегрировать свои структурные подразделения в единое целое.

# Выбор бизнес-единицы для создания ССП



Корпоративная ССП определяет рамки, внутри которых бизнес-единицы разрабатывают свои системы

Корпоративный стратегический план	Правила (принципы)	Корпоративная ССП	Бизнес-единица А. (с потенциалом роста)	Бизнес-единица В. (развитый и насыщенный сегмент рынка)
<b>Финансовая составляющая</b>				
1. Агрессивный рост	Каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту, в зависимости от рыночной ситуации	Рост объема продаж (по сравнению с предыдущим годом)	Продажи нового магазина	Продажи в старых магазинах
2. Сохранение общей прибыли	****	****	****	****
<b>Клиентская составляющая</b>				
1. Лояльность клиента	****	****	****	****
2. Полный пакет предложений	****	****	****	****
<b>Составляющая внутренних бизнес-процессов</b>				
1. Создание брэнда	Каждая бизнес-единица создает доминирующий брэнд	Процент бизнес-единиц, сумевших создать доминирующий брэнд	Процент дохода от ключевых продуктов	Доля рынка
2. Качество товаров	****	****	****	****
3. Высочайший уровень обслуживания	****	****	****	****
<b>Составляющая обучения и развития</b>				
1. Стратегические знания и навыки	****	****	****	****
2. Личное развитие	****	****	****	****

## 4. Реорганизация фирмы для реализации стратегии

- Организация, ориентированная на реализацию единой стратегии, преодолевает этот барьер.
- Формальные структурные отчеты заменяются стратегическими приоритетами, которые упрощают обмен информацией между структурными подразделениями.
- Подразделения и службы оказываются вовлеченными в процесс реализации стратегии через показатели.

## 5. Доведение Стратегии до каждого члена команды

- Многие компании достигали успеха не за счет выпуска новой продукции и привлечения значительных ресурсов, а за счет своего внутреннего потенциала.
- Успех от применения Сбалансированной системы показателей может быть достигнут, если в реализацию стратегии будут вовлечены все сотрудники организации, а не только руководство.
- С помощью построенной Сбалансированной системы показателей организация создает общую точку отсчета для всех структурных подразделений и отдельных сотрудников.

## Соответствие личных целей сбалансированной системе показателей — концепция оценки

### 1. Внедрение системы на нижние уровни компании

- Рассматривать ССП как средство информирования персонала об общих целях и задачах
- Добиваться понимания и принятия ССП
- Привлечь менеджеров к работе по адаптации предлагаемых показателей к их подразделениям
- Привлечь менеджеров к оценке деятельности с целью получения обратной связи
- Привлечь менеджеров к разработке и выполнению плана по распространению ССП в своих подразделениях

### 2. Информирование персонала


- Информировать персонал об идеях, стратегии и инициативах, определенных в ССП
- Внедрить ССП — что это такое? Как ее использовать? Каков план внедрения? Что достигнуто? Каковы следующие шаги?

### 3. План получения прибыли / Определение целей

- Определение финансовых целей сверху вниз
- Определение нефинансовых показателей снизу вверх

### 4. Соответствие личных целей и ССП

- Каждый сотрудник определяет свою цель в соответствии с общей стратегией, указывая сферу своей деятельности, что в итоге окажет влияние на показатели системы компании
- Работник определяет свои цели совместно с руководителем

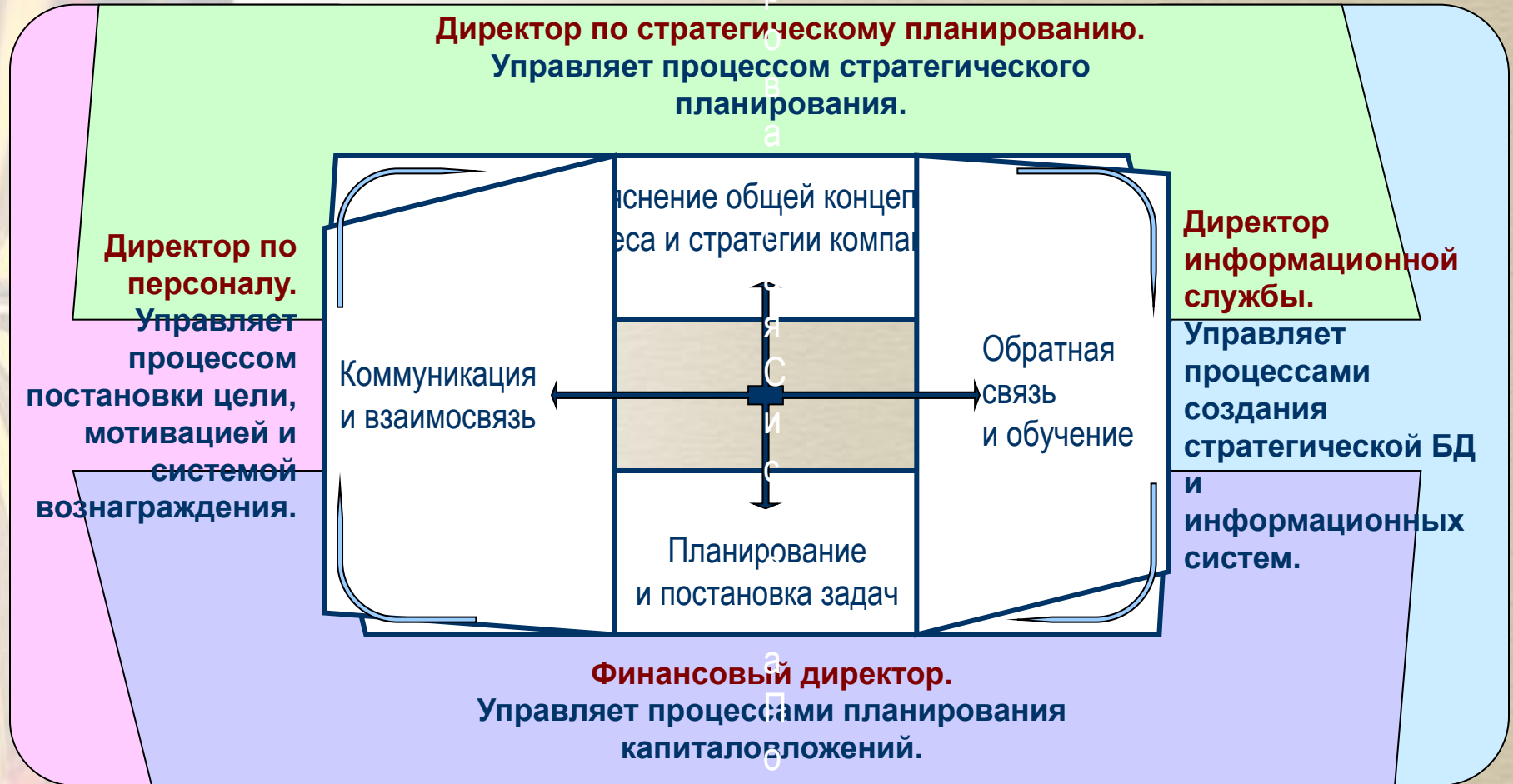


# Этапы построения Сбалансированной системы показателей

- Моделирование
- Коммуникации и связь
- Техническая интеграция
- Организация обратной связи



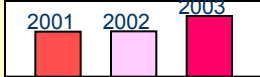
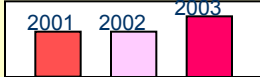
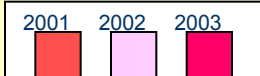
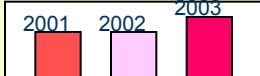
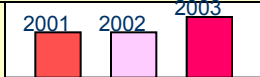
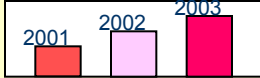
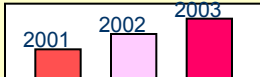
# Этапы внедрения



# Информационная брошюра о стратегии, базирующейся на Сбалансированной системе показателей

Наше предназначение

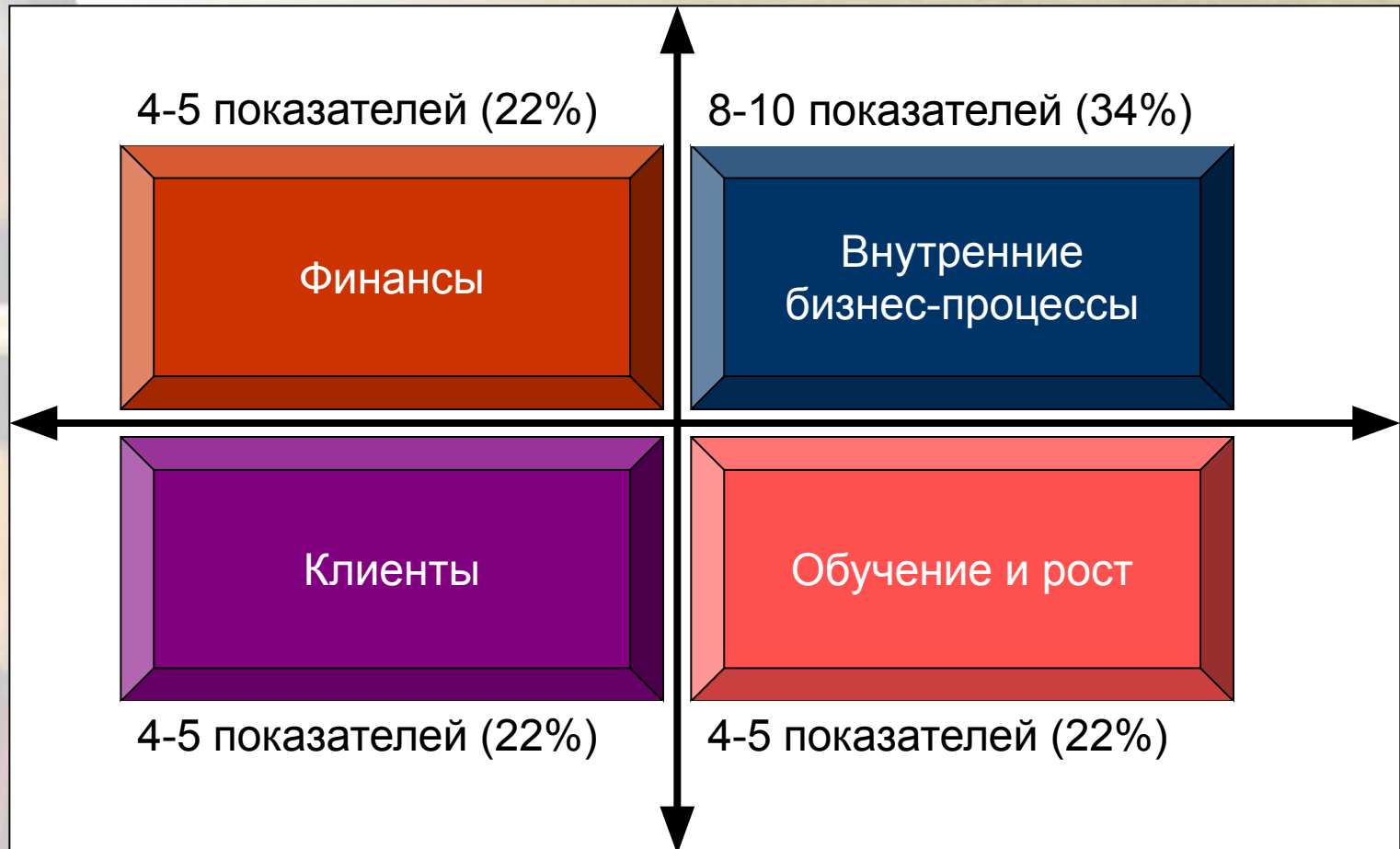
Что это означает для наших:

	Корпоративные цепи	Задачи	Инициативы
	<b>Безопасность и надежность</b> Безопасная и надежная авиакомпания	 <p>Имидж надежной авиакомпании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит безопасности во всех службах</li> <li>Постоянное совершенствование достигнутого уровня безопасности</li> <li>Постоянное совершенствование работы с персоналом по вопросам безопасности</li> </ul>
<b>Акционеров</b>	<b>Финансовая стабильность</b> Стабильные и высочив финансовые результаты	 <p>Денежный поток как процент дохода</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянное сокращение издержек подразделений</li> <li>Оптимизация структуры маршрутов полетов производительности и доходов третьей стороны (внешних партнеров)</li> <li>Совершенствование использования основных средств</li> </ul>
<b>Клиентов</b>	<b>Лидер глобального рынка</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранение основной доли авиабизнеса в мире</li> <li>Активное присутствие на основных рынках</li> </ul> <b>Услуги и цены</b> Предоставление услуг высочайшего качества и соответствующих цен в каждом целевом сегменте рынка	 <p>Присутствия на мировом рынке</p>  <p>Достигнутые стандарты (нормы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мероприятия по проникновению на рынки Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона</li> <li>Укрепление позиции на европейском рынке</li> <li>Разработка механизмов завоевания лояльности клиента на основных рынках</li> <li>Расширение деятельности Клуба руководителей с целью выявления ключевых клиентов и маршрутов их полетов</li> <li>Постоянное совершенствование точности операционной деятельности</li> </ul>
<b>Внутренних процессов</b>	<b>Ориентация на клиента</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Предвосхищение потребностей клиента</li> <li>Быстрая ответная реакция на его запросы и деятельность конкурентов</li> </ul> <b>Эффективный работодатель</b> Поддержание такой рабочей атмосферы, которая привлекаем удерживает и способствует развитию лояльных сотрудников, стремящихся к успеху компании	 <p>Рекомендации друзьям</p>  <p>Удовлетворенность работников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Признание службой предоставления услуг членов Клуба руководителей</li> <li>Механизмы поддержания инновационных идей персонала ч выстрой реакции на запросы клиентов</li> <li>50% персонала участвовали в программе «Выигрыш для клиента» («Winning for Customers»)</li> <li>Оценка тренингов и разработка программ по качеству;</li> <li>Разработка методов совершенствования деятельности и карьерного роста</li> </ul>
<b>Работников</b>	<b>«Хороший сосед»</b> Забота об окружающей среде и обществе	 <p>Экологический индекс</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основные задачи как результат внутреннего экологического аудита</li> <li>Расширение диалога с сообществом (местный населением)</li> <li>Расширение инициатив по образованию, экологии и взаимодействию с местным населением</li> </ul>

# Комментарии

- Руководство организации должно иметь четкие представления о своей стратегии и того, чего они хотят добиться в результате ее осуществления.
- Хорошо разработанная стратегия должна включать в себя описание текущего положения организации и желаемый результат. Стратегические цели должны быть понятными, реально достижимыми и измеримыми. Стратегия не должна быть излишне детализированной. Все подробности достижения желаемого результата должны быть прописаны в документах более низкого уровня.
- Сформулировав количественные цели по разным направлениям, ССП с помощью инструментов внесения изменений позволяет определить наиболее короткий и эффективный путь для достижения задач, а также целей, дающих максимальный эффект.
- В итоге определенная стратегия должна быть сформирована в виде взаимосвязанных целей и показателей.

# Оптимальное соотношение числа показателей для каждой из проекций

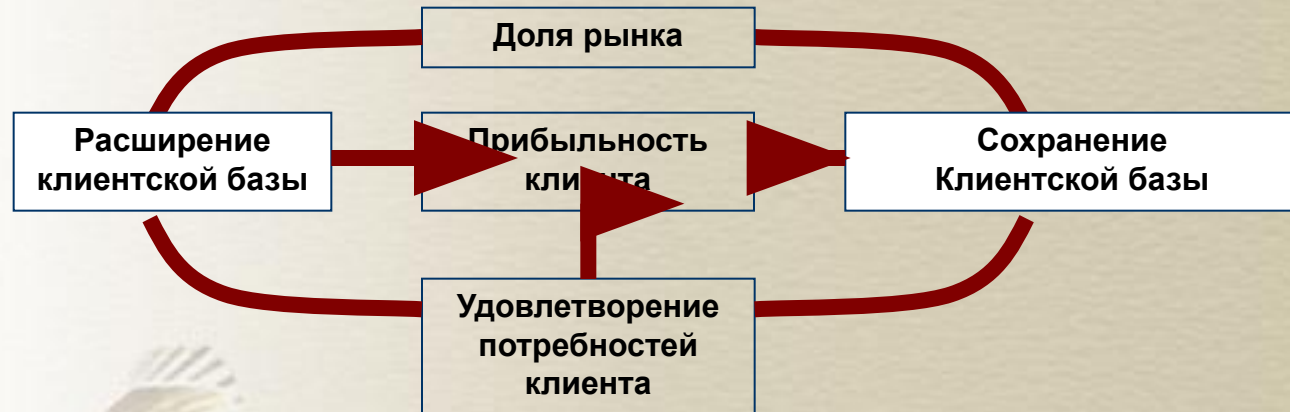


# Финансы — 4-5 показателей (22%)

## Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатель роста объема продаж в сегменте рынка</li> <li>Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доходы / Персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвестиции (процент продаж)</li> <li>Исследования и развитие (процент продаж)</li> </ul>
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля целевых клиентов</li> <li>Перекрестные продажи</li> <li>Процент дохода от нового использования уже существующего продукта</li> <li>Прибыльность продукта и клиент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Собственные издержки против издержек конкурентов</li> <li>Сокращение издержек</li> <li>Косвенные издержки (процент продаж)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл)</li> <li>ROCE по основным категориям активов</li> <li>Коэффициент использования активов</li> </ul>
Рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прибыльность продукта и клиент</li> <li>Процент неприбыльных клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окупаемость</li> <li>Производительность</li> </ul>

# Клиенты – 4-5 показателей (22%)



<b>Доля рынка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)</li> </ul>
<b>Расширение клиентской базы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов</li> </ul>
<b>Сохранение клиентской базы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании</li> </ul>
<b>Удовлетворение потребностей клиента</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности</li> </ul>
<b>Прибыльность клиента</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание</li> </ul>

# Внутренние бизнес-процессы 8-10 показателей (34%)

- Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки



- Составляющая внутренних бизнес-процессов — инновации

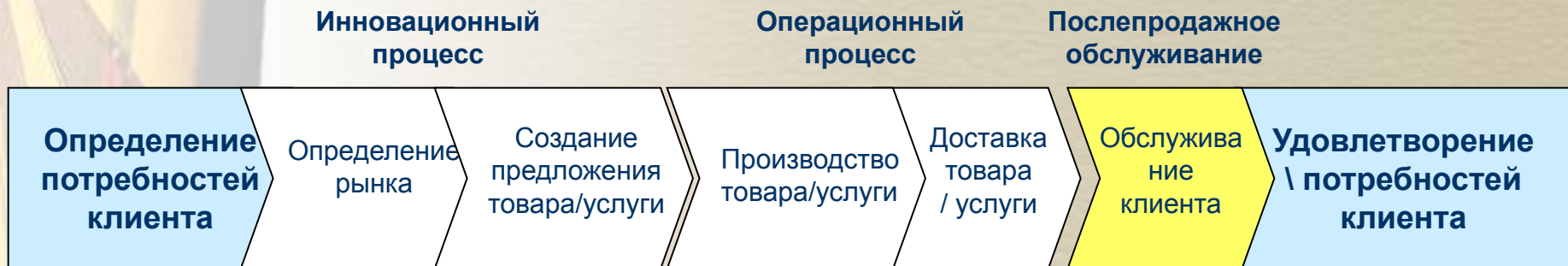


# Внутренние бизнес-процессы 8-10 показателей (34%)

- Составляющая внутренних бизнес-процессов — операционный процесс



- Составляющая внутренних бизнес-процессов — Послепродажное обслуживание





# Обучение и развитие – **4-5** показателей **(22%)**

- **Схема составляющей обучения и развития**



# Комментарии

- **Около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми.**
- Все это должно быть представлено в виде стратегической карты, на которой четко должны прослеживаться причинно-следственные связи между целями и показателями в увязке с 4-мя (иногда и более) выбранными проекциями.

# График работ

- Чтобы процесс разработки Сбалансированной системы показателей не затянулся на долгие месяцы (годы), целесообразно составить примерный график работ.

Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Мероприятия</b>																		
<b>I. Программа создания системы показателей</b>																		
1. Выбрать организационную единицу																		
2. Установить взаимосвязь между бизнес-единицей и корпорацией																		
<b>II. Определение стратегических целей</b>																		
3. Первый тур собеседовани!																		
4. Итоговая конференция																		
5. Семинар топ-менеджеров: первый раунд																		
<b>III. Выбор стратегических показателей</b>																		
6. Совещания подгрупп																		
7. Семинар топ-менеджеров: второй раунд																		
<b>IV. Составление плана реализации</b>																		
8. Разработка плана реализации																		
9. Семинар топ-менеждеров: третий раунд																		
10. Завершение плана реализации																		

# Комментарии

- Несмотря на наличие такого графика, разработка показателей затягивается на достаточно продолжительный период времени.
- На это уходят все силы и время, а Сбалансированная система показателей так и не начинает работать, и движения вперед не происходит.
  - На самом же деле нельзя в одночасье создать все показатели, а потом их внедрить. Очень часто многие показатели рождаются уже в процессе использования Системы.
  - Сбалансированная система показателей должна быть «живым» документом, постоянно совершенствующимся в процессе эксплуатации.
- **Необходимо составить стратегическую карту таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации. Когда это достигнуто, можно приступить к следующему этапу постановки Сбалансированной системы показателей.**

## Стратегическая инициатива компании **Chem-Pro** в области управления методом оценки эффективности/продаж

- Стратегическая инициатива: Значительно усовершенствовать процессы продаж и маркетинга с целью достижения роста объема продаж, опережающего рост рынка на 2%, и увеличить прибыль на 5 пунктов к 2003 году

Составляющая	Цель	Показатель	Задача	Программа действий
<b>Финансовая составляющая</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опередить рост рынка</li> <li>Рост прибыльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост объема продаж</li> <li>Рост прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост рынка + 2%, рост прибыли + 5% через три года</li> </ul>	
<b>Клиентская составляющая</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ощутимая ценность за деньги</li> <li>Отношения на различных уровнях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опрос клиентской базы</li> <li>Число контактов с целевыми спонсорами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Довести число клиентов группы 1 до 75% 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа работы с группами клиентов</li> <li>Программа расширения подотчетности</li> </ul>
<b>Составляющая внутренних бизнес-процессов</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие</li> <li>Определение</li> <li>Максимальное сохранение клиентской базы</li> <li>Развивать региональные рынки</li> <li>Определить новые прибыльные рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потенциальные доходы от продаж</li> <li>Коэффициент в «выигрыш/потери»</li> <li>Количество первыпоказателей через клиентов</li> <li>Число «сюрпризов»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Превышение па 60% в целевых сегментах рынка</li> <li>Удвоение текущих два года</li> <li>Сокращение на 50% через два года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка продаж</li> <li>Программа сбыта продукции</li> <li>Программы по маркетингу и имиджу</li> <li>Целевая программа по маркетингу</li> </ul>
<b>Составляющая обучения и развития</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие знаний и навыков в маркетинге</li> <li>Создание базы данных о клиентах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент доступных стратегических знаний и навыков</li> <li>Процент клиентов, о которых имеется необходимая информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Довести до 100% через два года</li> <li>Довести до 30% через два года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программы обучений сбыту</li> <li>Информационная программа для базы данных о клиентах</li> </ul>

# Как донести новую стратегию до персонала?

- Необходимо донести новую стратегию до всех структурных подразделений организации, до каждого отдельно взятого сотрудника организации. Сбалансированная система показателей должна стать инструментом мобилизации организации и проведения перемен.
- Наиболее уязвимый и очень часто игнорируемый аспект осуществления изменения инициатив — это поведенческий аспект.
- **Люди — это ключевой ресурс организации на пути к совершенствованию и развитию, без их понимания стратегии организации и объединения никакое изменение инициатив невозможно.** Это довольно трудно осуществимо, поскольку очень часто люди работают удаленно, иногда по гибкому графику, сильно перегружены. Но нет ничего невозможного. Роль руководителей в этом процессе заключается в их просвещении и объединении.

# Взаимодействие сотрудников внутри организации

- Регулярные встречи руководства с сотрудниками.
- Внутренняя брошюра, в которой раскрыты стратегические цели организации и показатели, с помощью которых можно измерить их достижение;
- Ежемесячные информационные письма. Такие письма призваны содержать в себе периодические отчеты о показателях, а также те нововведения и идеи, что предлагают сотрудники для достижения поставленных целей.
- Программы обучения.
- Корпоративная сеть интранет. Для разъяснений целей и показателей сотрудникам часто используется видео и аудио аппаратура.
- **Обычно организации используют не один, а несколько способов донесения стратегии до структурных подразделений и отдельных сотрудников организации.**

# Пример программы коммуникации **Kenyon Stores**

- **Всеобщая информационная программа — Kenyon Stores**

Целевая аудитория	Средства информации (коммуникации)					
	Стратегический диалог	Подробные ежемесячные отчеты	Аналитические встречи	Старт / Показательные семинары	Видео	Периодически обновляемые брошюры и информационные письма
Корпорация	√	√	Каждые полгода		√	Ежеквартально
Команда лидеров подразделения	Каждые полгода	√	Ежемесячные встречи, итоговая в конце года	Старт	√	Ежемесячно
Директоры	Каждые полгода		Ежемесячные встречи	Старт для директоров	√	Ежемесячно
Магазины		По мере необходимости	По мере необходимости	Старт для директоров; Лидеры групп проводят показательные семинары	√	Ежемесячно
Центры распределения		По мере необходимости	По мере необходимости	√	√	Ежемесячно
Группы поддержки • Недвижимость • Планирование • Ключевые поставщики	По мере необходимости	√ √		√	√	По мере необходимости



# «Каскад» Сбалансированной системы показателей



# Возможные пути вовлечения сотрудников в реализацию стратегии

- **Общение и обучение.**
  - Сотрудники должны изучать и понимать стратегию организации, если от них требуется способствовать ее осуществлению
- **Достижение индивидуальных и командных целей.**
  - Руководители должны помочь обозначить командные и индивидуальные цели, которые должны сочетаться с корпоративными целями
- **Система вознаграждения.**
  - Сотрудники должны ощущать, когда деятельность организации является успешной, а когда нет. Необходимо создать четкую систему мотивации, базирующуюся на результатах деятельности организации.
- Перемены требуют эффективного использования как материальных, так и нематериальных ресурсов. В этом случае различные недопонимания сотрудниками миссии и стратегии организации должны быть минимизированы и сведены к нулю.
  - **Каждый сотрудник должен быть в состоянии сказать: «Это стратегия нашей организации, а вот это моя роль в ее реализации».**
- На данном этапе должен быть проведен реинжиниринг процессов управления, составления и предоставления отчетов.
- Сбалансированная система показателей не должна существовать изолированно. Для этого необходимо определить круг лиц, ответственных за сбор данных, и их полномочия. Один из наиболее важных аспектов Сбалансированной системы показателей является согласование целей ответственных лиц и экспертов со сферами ответственности в компании.
- Это достигается через конкретное назначение ответственности для подобластей стратегии, в том числе для целей. Во многих случаях распределение ответственности связано с гибкой прогрессивной системой заработной платы, которая исчисляется в зависимости от достижения принятых показателей.

### 3. Техническая интеграция

- Одно из самых распространенных заблуждений, когда организации внедряют Сбалансированную систему показателей как проект по совершенствованию системы автоматизации бизнес-процессов в организации. Приглашаются сторонние консультанты, которые тратят ресурсы на автоматизацию всей внутренней и внешней информации и подготовку на ее основе отчетов для руководства. Система позволяет руководителю получать в разном виде необходимые данные из большого потока информации.
- Но это совершенно не имеет никакого отношения к концепции Сбалансированной системы показателей. Выделение некоторого количества информации и составление отчетов не может ассоциироваться с определением ключевых показателей и составлением стратегической карты. Не удивительно, что руководители организации ввиду огромного потока информации не используют новую систему предоставления данных, и тем более не меняют стиль руководства организацией.
- **Процесс разработки и постановки ССП не должен поручаться департаменту ИТ или просто сторонним консультантам без привлечения руководителей организации.** Автоматизация бизнес-процессов и аккумуляции данных является лишь частью всего процесса постановки ССП.

## 3. Техническая интеграция

- При реализации Сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее сбор, оценка и анализ данных играет здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.
- Техническая интеграция может начаться уже в процессе моделирования. **Данный этап должен включать в себя разработку калькуляционных форм для консолидации данных, определение особенностей построения графиков, диаграмм.** При этом 30-60% всей необходимой информации может быть получено из различных модулей ERP-системы, используемой в организации. В некоторых случаях требуется дополнительный ввод данных за прошлые периоды из текстовых файлов и электронных таблиц.
- Этап технической интеграции должен включать в себя идентификацию параметров и источников данных, определение процедур получения необходимых данных из источников, включая процессы распознавания, видоизменения и разноски по различным формам представления данных. В рамках данного этапа должна быть разработана взаимосвязь между модулем ССП и остальными модулями системы.

- Этот процесс дает компании возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнения принятой стратегии и достижения поставленных целей посредством анализа отклонений фактических результатов от плановых показателей. На основе данного анализа менеджеры определяют эффективность стратегий и корректируют стратегические инициативы и установки будущих периодов. С помощью элементов бюджетирования Balanced Scorecard дает дополнительные возможности для установления планов, анализа отклонений и осуществления мониторинга. Таким образом, осуществляется управление стратегией компании на всех уровнях иерархической системы.

# 1. Скорость внедрения Сбалансированной системы показателей

- **Причина 1.**

- Очень часто отдача от внедренной ССП наступает не сразу, а через 6-12 месяцев. Такая задержка может быть связана с тем, что при разработке причинно-следственных связей и показателей руководители опирались на свое собственное суждение и могли неточно определить правильность этих показателей.

- **Причина 2.**

- Недостаток данных, необходимых для исчисления разработанных показателей, на первых этапах реализации ССП. Чаще всего нехватка данных ощущается в достижении клиентской перспективы и перспективы роста и обучения.

- **Причина 3.**

- Многие менеджеры в целях достижения скорейшего результата направляют все силы на улучшение краткосрочных показателей, что не редко приводит к расхождению с долгосрочными целями и осуществлением стратегии в целом.

**2.** Количество показателей, за выполнение которых осуществляется вознаграждение сотрудников

- Некоторые руководители считают, что достаточно 4-7 показателей, поскольку большое их количество будет трудно для понимания сотрудниками.
- Опыт многих компаний показывает, что сотрудники прекрасно могут разобраться и в нескольких десятках показателей, составляющих основу системы вознаграждения.

# Основные характеристики реализации стратегии

1. Невозможно предсказать будущее.
2. Нельзя создать идеальную стратегию, нет предела совершенству.
3. От качества обучения зависит качество и своевременность получения результатов.
4. Успех может быть измерен только через движение вперед к достижению поставленных целей.
  - Таким образом, Сбалансированная система показателей поддерживает постоянную коммуникацию между организацией в целом, отдельными структурными подразделениями и сотрудниками компании и позволяет отслеживать процесс реализации стратегии, оперативно вносить изменения, которые будут максимизировать операционную эффективность предприятия, что выразится в большем удовлетворении потребителя, и, как результат, — в достижении поставленных результатов.



# Распространенные ошибки

- Несмотря на то, что Сбалансированная система показателей была признана самым значительным вкладом в развитие системы управления за последние 75 лет, многие компании, ее внедрившие, столкнулись с некоторыми трудностями и разочарованиями.
- **Наиболее распространенные ошибки:**
  - **Показатели, не сфокусированные на реализации стратегии.**
    - Показатели разрабатываются без привязки к существующим решениям, т.е. не обеспечивается преемственность, а соответственно и единая стратегия.
  - **Недооценка важности средств коммуникации и повышения квалификации.**
    - Сбалансированная система показателей эффективна только в случае, если каждый сотрудник четко понимает ее. Часто ССП внедряется только на руководящем уровне и не доводится до нижнего уровня.
  - **Изменение психологии людей, которые не привыкли к заработку, пропорциональному их вкладу.**
  - **Внедрение «не до конца» (процедуры поддержки, текущего и «капитального» мониторинга)**
    - Каждый показатель, каждая цель и источник информации должны иметь своего хозяина. Без такой детализации даже идеально разработанная Сбалансированная система показателей не достигнет успеха.
  - **Недооценка важности настройки системы мотивирования под встроенную Сбалансированную систему показателей.**

# Выводы

- **Сбалансированная система показателей позволяет:**
  - **Устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением.**
    - Благодаря Сбалансированной системе показателей стратегия предприятия воплощается в жизнь. Одновременно можно оценить обратное воздействие, а именно: понять, как новый проект способен повлиять на достижение стратегических целей.
  - **Оперативно реагировать на изменения окружающей среды.**
    - Все изменения в окружающей среде могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей. При этом может быть использован какой-либо количественный измеритель, например, в рамках инновационного направления.
  - **Оценить успешность проекта на стадии его возникновения.**
    - Когда уже установлены взаимосвязи между различными параметрами развития, нетрудно понять, есть ли смысл в реализации данного проекта, и насколько это приблизит компанию к достижению стратегических целей;
  - **Оценить стратегию.**
    - Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, такая стратегия является неудовлетворительной. Кроме того, на основе Сбалансированной системы показателей возможно подкорректировать существующую стратегию и привести ее в более гармоничное состояние.
- Однако не стоит видеть в Сбалансированной системе показателей панацею и средство решения всех проблем предприятия. Эта система является лишь инструментом воплощения идей, а не методом их создания.

# Выводы

- **Сбалансированная система показателей НЕ ПОЗВОЛЯЕТ:**
- ***Создать стратегию.***
  - Данный документ позволяет внедрить существующую стратегию, но не создать новую. Как и всякий документ, ССП помогает внести упорядоченность в операционные процессы, установить взаимосвязи, осуществлять контроль и корректировку.
- ***Отказаться от традиционных инструментов планирования и контроля.***
  - Сбалансированная система показателей не подменит собой существующие контроллинговые инструменты. Она является лишь дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные контроллинговые инструменты не теряют своей привлекательности и должны, как и прежде, использоваться в организации.
- ***Сохранять систему неизменной.***
  - Со временем всякая стратегия должна пересматриваться. Стратегия организации должна регулярно корректироваться, одновременно с ней будет изменяться и Сбалансированная система показателей, которая является ничем иным, как описанием стратегии на языке количественных показателей.
- ***Внедрить данную идеологию в организации с неадекватной корпоративной культурой.***
  - Как бы ни была хороша Сбалансированная система показателей сама по себе, она не может работать должным образом в неадекватных условиях. Основной чертой Системы является создание прозрачности в организации. Если корпоративная культура на предприятии такова, что прозрачность деятельности не устраивает сотрудников, эта система не будет работать. Также не будет работать и система поощрения, созданная на основе количественных показателей.