

Организация стратегического контроля

- Стратегический контроль - это деятельность по анализу выполнения маркетинговых задач, стратегии и программы фирмы.

- Цель ревизии маркетинга - в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и в выдаче рекомендаций относительно плана перспективных и текущих действий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

- Системы стратегического контроля - системы формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

система контроля должна

реализовать четыре ступени действий:

- - установление стандартов оценки функционирования, разрабатываемых одновременно со стратегией;
- - создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, т. к. многие действия трудно оценить;
- - сравнение реального функционирования с установленными целями;
- - оценку результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Типы систем контроля и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

Стратегический выбор на функциональном, СЗХ и корпоративном уровнях естественным образом определяет структуру управления и системы контроля.

1. Функциональный уровень
2. Уровень СЗХ (отраслевого бизнеса)
3. Система контроля на уровне корпорации

1. Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности фирмы

Функция	Тип структуры	Главный тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (например, издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (например, инвентаризация, закупки)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Со стороны коллектива (например, нормы, результаты, культура)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (например, продаж)
Учет / финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический (например, бюджеты)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический (например, стандартизация)

2. Использование систем контроля при различных стратегиях

Стратегия	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Целесообразная система управления	Линейно-функциональная,	Продуктовая, дивизиональная,	Линейно-функциональная
Контроль по выходу	продуктовая, дивизиональная	матричная	Некоторые использования (например,
Бюрократический контроль	Большое использование (например,	Некоторые использования (например,	использования (например, по издержкам и качеству)
Контроль со стороны коллектива	контроль издержек)	контроль качества)	Некоторые использования
	Некоторые использования (например,	Большое использование (например,	(например, бюджеты)
	бюджеты, стандартизация)	использование (например,	Большое использование (например,
	Малое использование (например, по качеству или циклам)	правила, бюджеты)	использования (например, нормы и культура)
		Большое использование (например,	
		использование (например,	
		нормы и культура)	

Стадии жизненного цикла СЗХ и типы контроля

Тип контроля Стадия	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Зарождения	Мало используется	Мало используется	Большое использование
Рост	Мало используется	Мало используется	Мало используется
Замедление роста	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)
Зрелость	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)
Спад	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование

Корпоративная стратегия и типы контроля

Тип контроля Стратегия	Рыночный	Бюрократическ ий	Со стороны коллектива
Несвязанная диверсификация	Большое Использование	Некоторое использование	Малое использование
Вертикальная инт еграция	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование
Связанная диверс ификация	Малое Используйва-ние	Большое использование	Большое использование

- Сбалансированная система показателей эффективности
предоставляет схему для перевода
общей стратегии компании и термины
операционного процесса

ПЕРСПЕКТИВА ФИНАНСОВ

Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?

ПЕРСПЕКТИВА КЛИЕНТОВ

Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?

ПЕРСПЕКТИВА ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов?

ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ

ПЕРСПЕКТИВА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Сбалансированная система показателей эффективности - стратегическая схема действий

Уточнение видения и перевод его в стратегию

- Разработка видения
- Достижение консенсуса

Коммуникация и связь

- Информация и обучение
- Постановка целей
- Связь поощрений с достигнутыми показателями

ССП

Стратегическая обратная связь и обучение

- Формулирование общего видения
- Налаживание стратегической обратной связи
- Пересмотр стратегии и обучение

Планирование и постановка целей

- Постановка целей
- Взаимосвязь стратегических инициатив
- Распределение ресурсов
- Распределение обязанностей



Причинно-следственные связи четырех проекций ССП

Общие показатели, характерные для большинства компаний:

<i>Составляющая проекция</i>	<i>Показатели</i>
Финансовая	Рентабельность инвестиций Добавленная стоимость
Клиентская	Удовлетворение потребностей клиентов Сохранение клиентской базы и доли рынка
Внутренние бизнес-процессы	Качество Сроки исполнения Себестоимость Разработка новых продуктов
Обучение и развитие персонала	Удовлетворенность персонала Наличие информационных систем

три дополнительные категории («soft») измерителей оперативной деятельности

- - потребительские перспективы
- - внутренние перспективы
- - инновационные перспективы и перспективы обучения

Главные стадии включают:

- 1. Подготовка.
- 2. Решение - что измерять.
- 3. Окончание плана внедрения.
- 4. Внедрение системы.
- 5. Публикация результатов.
- 6. Использование результатов.
- 7. Пересмотр или ревизия системы.