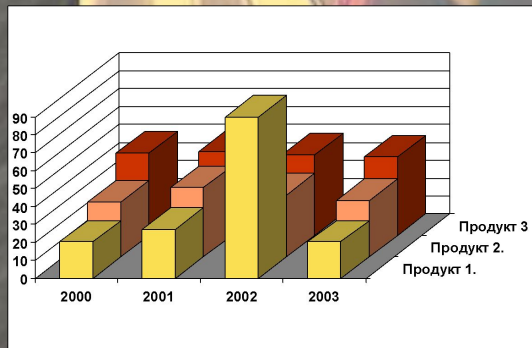



Что такое Сбалансированная Система Показателей? (BSC)

- 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:

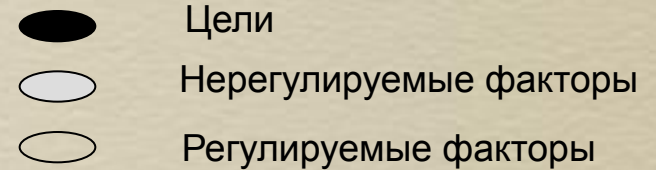
- Текучесть кадров(#);
- Время на обучение (#);
- Среднее время отсутствия (#);
- Ежегодные затраты на обучение на человека (\$)
- Индекс удовлетворенности сотрудников (%)


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.
Финансы	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.
Операции	73	70	64	Производственные затраты				5.
	93	90	82	Издержки разработки				6.
	108	108	110	Общее годовое производство				7.
Командные / индивидуальные показатели								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
Сбор «урожая»	<ul style="list-style-type: none"> Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> Доходы / Персонал 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиент 	<ul style="list-style-type: none"> Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж) 	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	<ul style="list-style-type: none"> Прибыльность продукта и клиент Процент неприбыльных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> Себестоимость единицы (единицы производства, сделки) 	<ul style="list-style-type: none"> Окупаемость Производительность

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%			
					82	XXX	XXX
					78	XXX	XXX
					76	XXX	XXX
					59	XXX	XXX
Ограничение инвестиций							
					43	XXX	XXX
					39	XXX	XXX
					32	XXX	XXX
					27	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.**



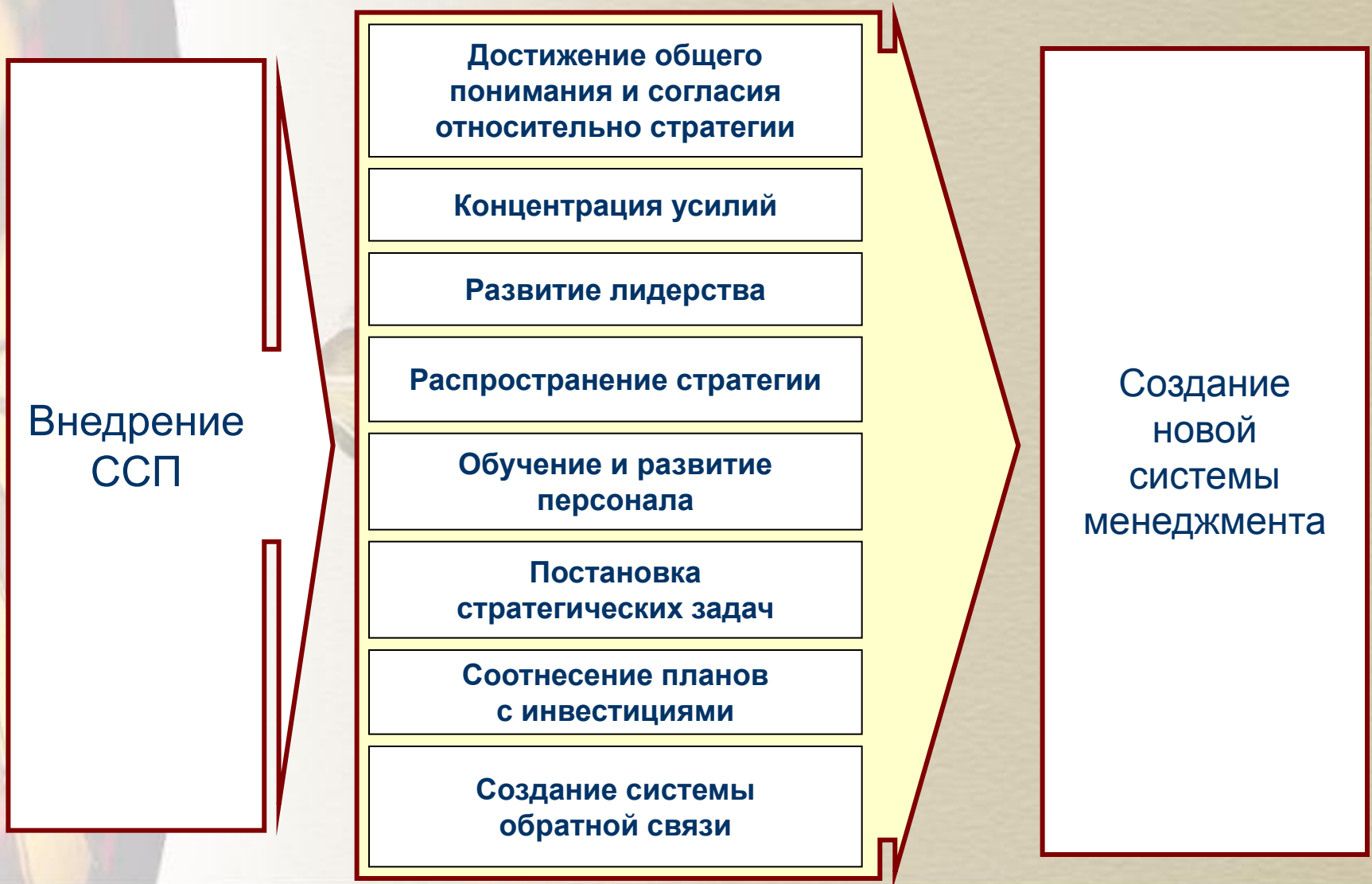
Внедрение Сбалансированной Системы Показателей

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.

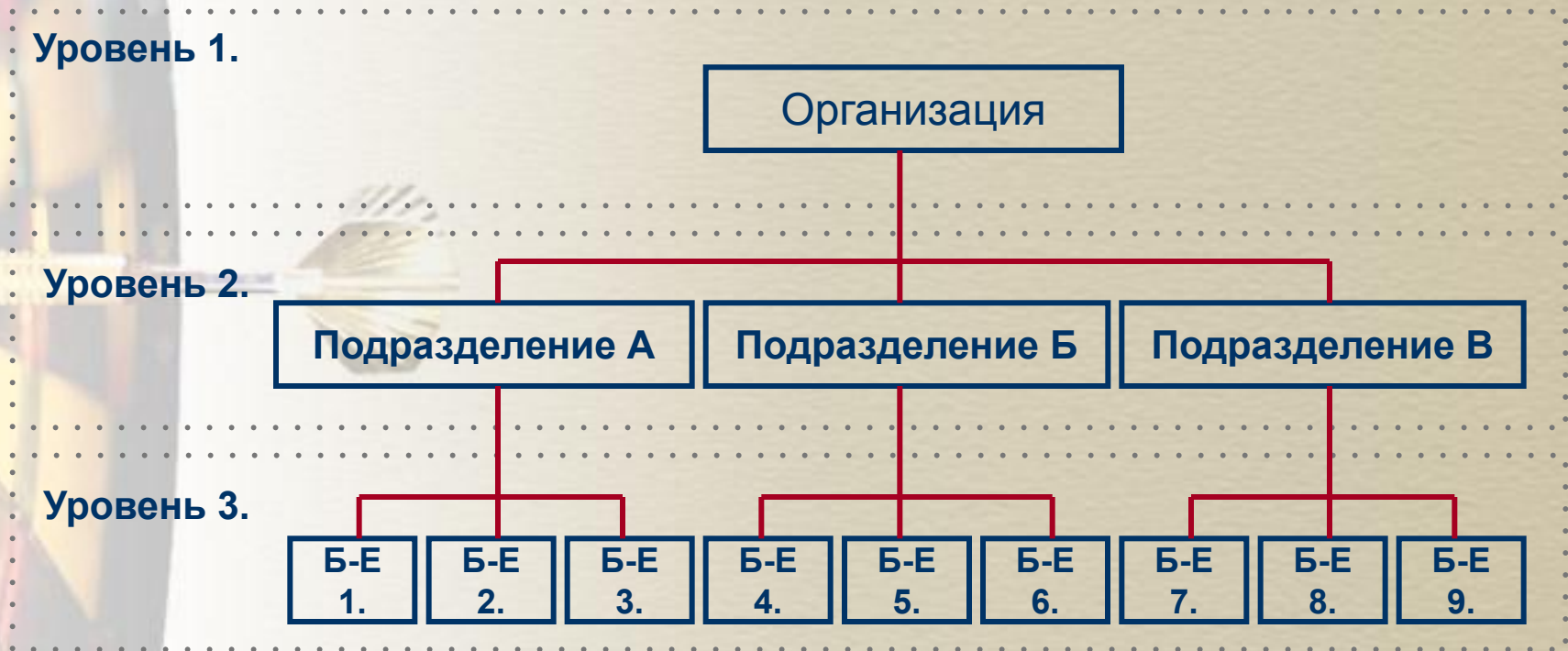
Пример системы заработной платы на основе ССП

Категория	Показатель	Вес %
Финансовая 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
Клиентская 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
Внутренних бизнес-процессов 10%	Индекс «экология/общество»	10,0
Обучения и развития 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)
Финансовая составляющая				
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	****	****	****	****
Клиентская составляющая				
1. Лояльность клиента	****	****	****	****
2. Полный пакет предложений	****	****	****	****
Составляющая внутренних бизнес-процессов				
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	****	****	****	****
Составляющая обучения и развития				
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

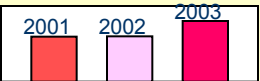
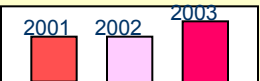
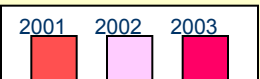
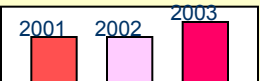
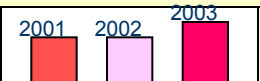
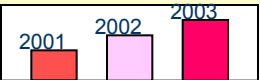
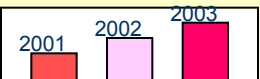
Этапы внедрения



Информационная брошюра о стратегии, базирующейся на Сбалансированной системе показателей

Наше предназначение

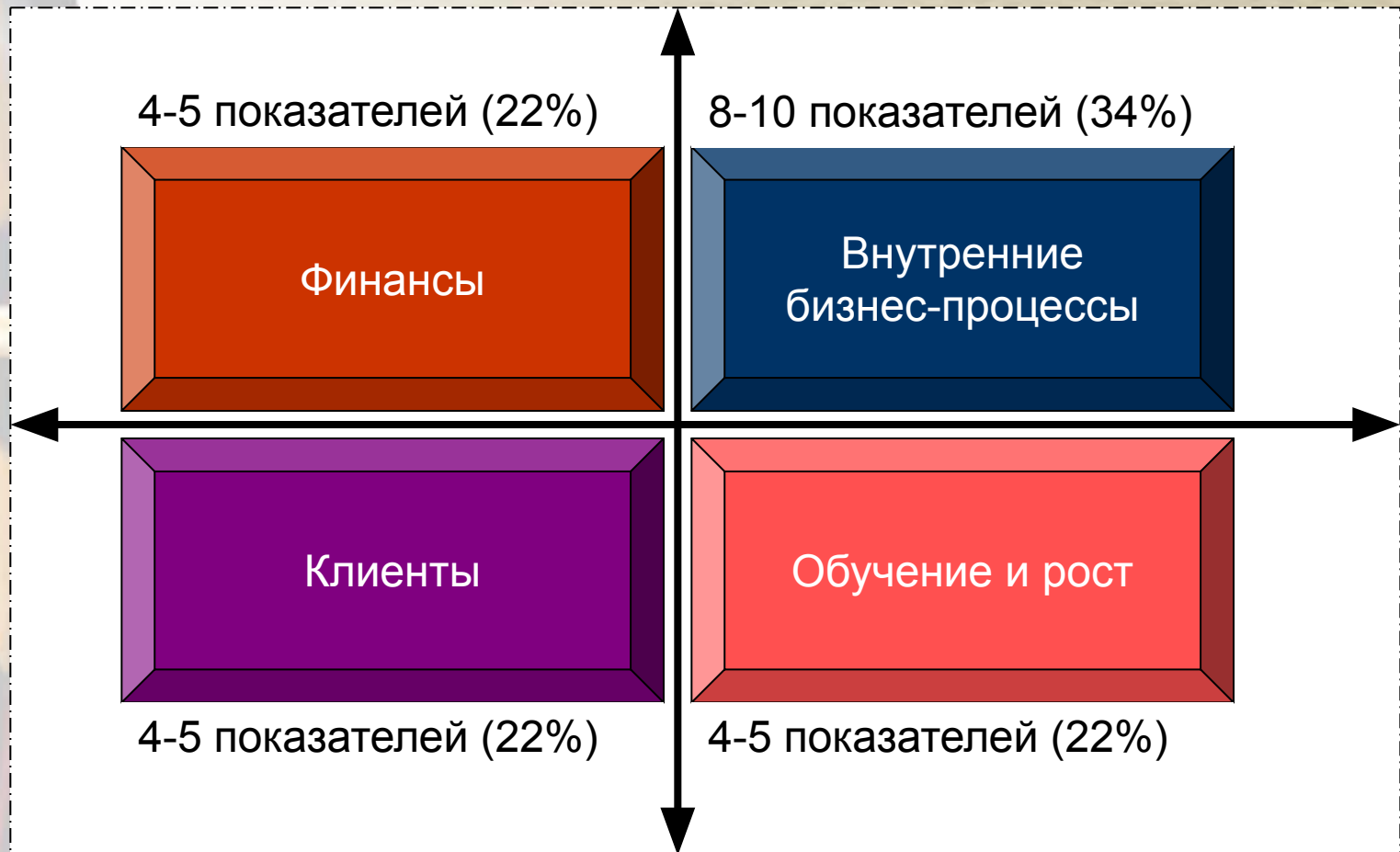
Что это означает для наших:

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

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

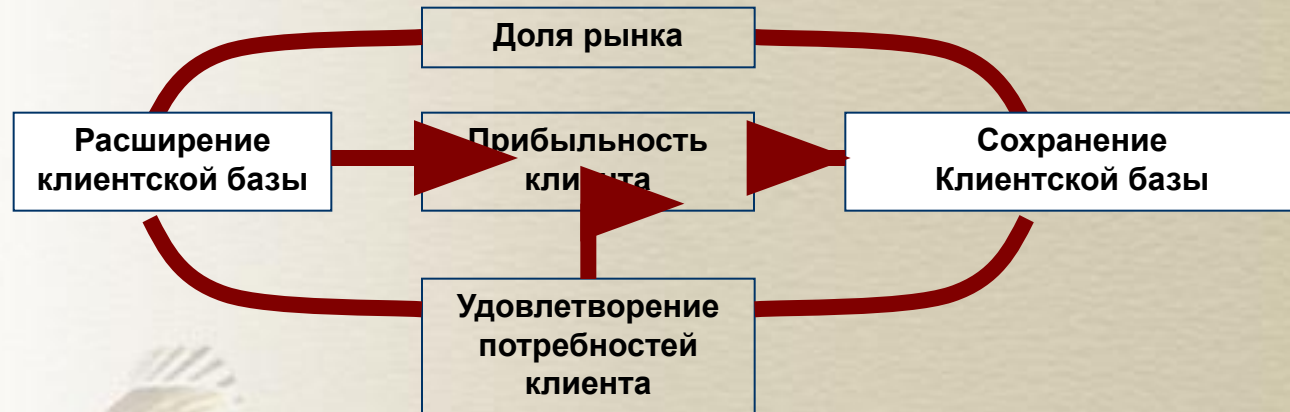


Финансы — 4-5 показателей (22%)

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

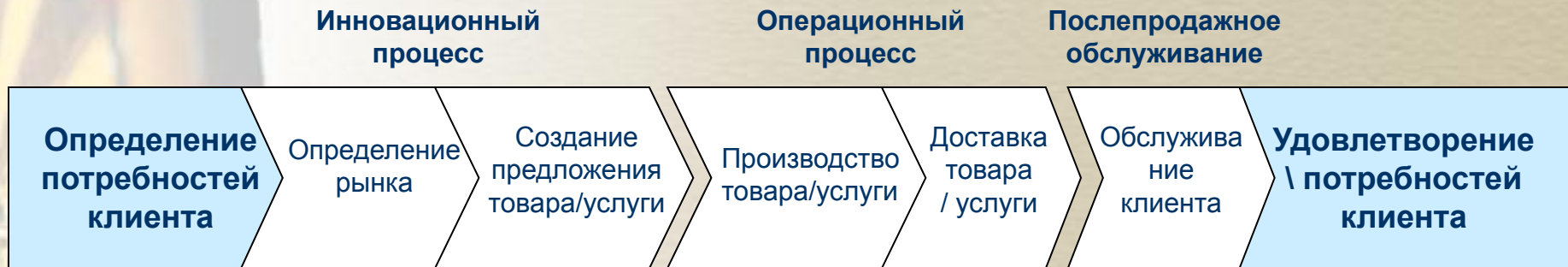
Клиенты – 4-5 показателей (22%)



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

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

- Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки

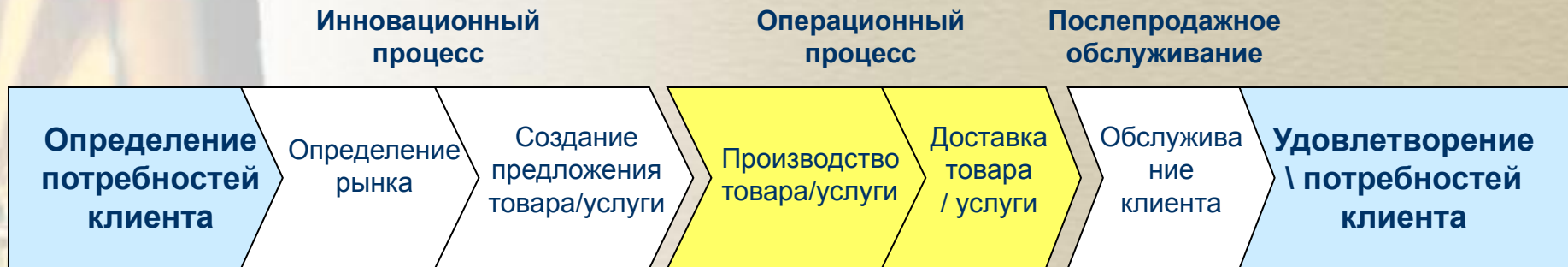


- Составляющая внутренних бизнес-процессов — инновации

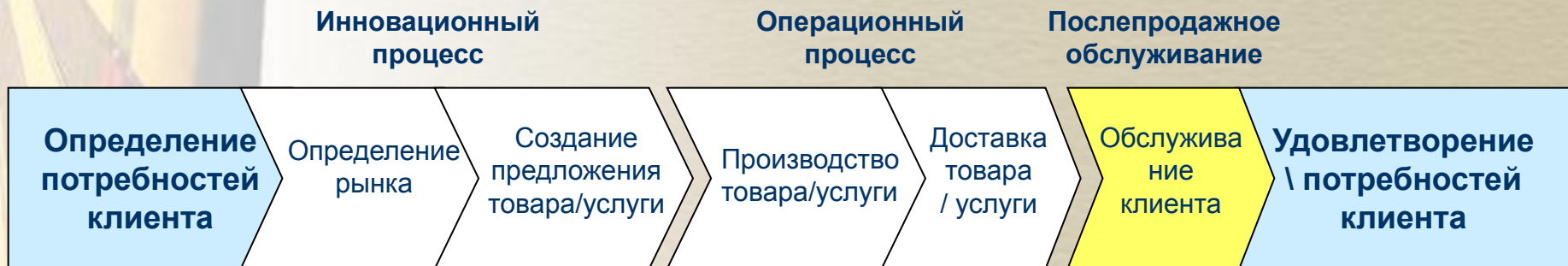


Внутренние бизнес-процессы 8-10 показателей (34%)

- 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	
Мероприятия																			
I. Программа создания системы показателей																			
1. Выбрать организационную единицу																			
2. Установить взаимосвязь между бизнес-единицей и корпорацией																			
II. Определение стратегических целей																			
3. Первый тур собеседовани!																			
4. Итоговая конференция																			
5. Семинар топ-менеджеров: первый раунд																			
III. Выбор стратегических показателей																			
6. Совещания подгрупп																			
7. Семинар топ-менеджеров: второй раунд																			
IV. Составление плана реализации																			
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

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

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

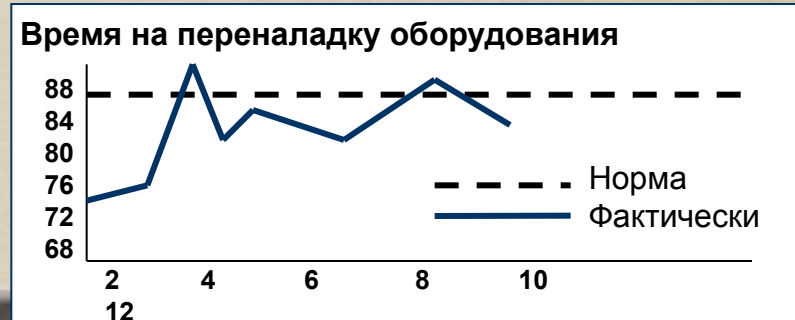
- Регулярные встречи руководства с сотрудниками.
- Внутренняя брошюра, в которой раскрыты стратегические цели организации и показатели, с помощью которых можно измерить их достижение;
- Ежемесячные информационные письма. Такие письма призваны содержать в себе периодические отчеты о показателях, а также 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.