



Ежегодная международная конференция
«Управление: секреты успеха»
Красноярск, 24-25 мая 2005г.

Взаимосвязь бизнес-процессов со стратегией: применение BSC

Евгений Одинцов

руководитель отдела продаж

Компания IDS Scheer / Логика бизнеса

evgenyo@ids-scheer.ru



Ваш партнер №1 в управлении
бизнес-процессами

- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



ИСТОРИЯ ВОПРОСА

„Невозможно управлять тем, что нельзя измерить“

- 1990 – появление концепции Balanced Scorecard (BSC)
- Дэвид Нортон - директор Norlan Norton Institute, Роберт Каплан - профессор Harvard Business School
- Norlan Norton Institute - исследовательский центр KPMG:
 - ▶ Изучение вопроса эффективности управления, а также поиск возможностей и инструментов, обеспечивающих ее повышение
 - ▶ Изучение вопроса всесторонней оценки стоимости компании
- “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Harvard
- Основные идеи:
 - ▶ Чтобы объективно оценить стоимость компании, недостаточно знать только ее финансовые показатели
 - ▶ Необходимо также понимать ее позицию на рынке, насколько «правильно» устроены внутренние бизнес-процессы и какова ситуация с персоналом
 - ▶ Необходимо структурировать имеющиеся множества КПР, «уложить» их в некоторую систему и сбалансировать между собой относительно стратегии компании.



- «Пока вы не говорите на языке цифр, ваше высказывание вряд ли можно будет осмыслить». *Лорд Кельвин*
- Деятельность любой компании управляется и контролируется с помощью цифр (оборот, доля рынка, выработка на одного сотрудника и т.д.)
- Со временем появилась необходимость не только знать свои показатели, но и проводить сравнение с другими компаниями
 - Бенчмаркинг (сравнение с эталоном) – сравнение с лучшими компаниями отрасли, региона и т.д.
- Были введены другие (нефинансовые) показатели для сравнения, и их общее количество значительно возросло
- Появилось красивое название – **Key Performance Indicators (KPI) - ключевые показатели результативности**



НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- КПР - количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а также бизнес-процессов
- «... люди изобрели КПР и забыли их сбалансировать». В. Фабер
- Каждый департамент в организации имеет свой набор КПР. Для организации – это просто список КПР, причем непонятно, как связанных между собой.
- Очень часто КПР, выбранные для различных видов деятельности, противоречат друг другу.
- Пример: разработка автомобилей. Два требования:
 - Минимизировать издержки процесса разработки
 - КПР – стоимость разработки
 - Сократить срок разработки и вывода на рынок новые модели (15 лет – 6 лет – 2 года)
 - КПР – время разработки
 - Сокращение сроков возможно за счет параллельного инжиниринга, который удорожает процесс разработки за счет повторяющихся циклов
 - Необходимо установить некоторый баланс между этими показателями

Отдел
сбыта

КПР 1С

КПР 2С

КПР 3С

Отдел
разработки

КПР 1Р

КПР 2Р

КПР 3Р

КПР 4Р



- Задача, которую надо было решить:
 - Структурировать имеющиеся множества КПР, «уложить» их в некоторую систему и сбалансировать между собой.
 - Вопрос : Как сбалансировать? На что ориентироваться?
 - Ответ: На стратегию. На цели, стоящие перед организацией.
- Последние 15 лет – развитие концепции Balanced Scorecard
- BSC – это упорядоченное (структурированное) множество различных КПР с принятыми правилами их балансировки.



ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ BSC

- BSC имеет **структуру** и **топологию**.
- Структура – в стандартной BSC выделяются 4 «перспективы», по которым структурируются цели и КПР
- Перспектива (perspective) – это один из аспектов (срезов) деятельности компании

Финансовая перспектива

- Цели, которые непосредственно относятся к финансовым результатам компании
- Это ожидания акционеров: «Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?»

Клиентская (рыночная) перспектива

- Цели, которые позволяют взглянуть на работу компании глазами клиента
- «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»

Процессная перспектива

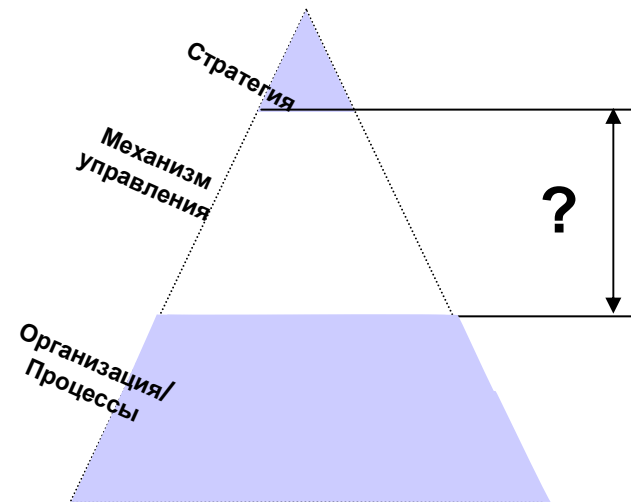
- Цели, относящиеся к внутренним бизнес-процессам компании
- «Какие процессы стратегически важны? Насколько они эффективны?»

Перспектива обучения и развития персонала

- Цели, оценивающие готовность персонала компании к дальнейшему развитию
- «Каким образом мы стимулируем рост сотрудников?»

Типичная исходная ситуация

- ❑ Часто стратегия не формализована. Имеются идеи относительно нее, но они не доведены до персонала
- ❑ Отсутствует концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями
- ❑ Контроллинг сосредоточен лишь на финансовых аспектах

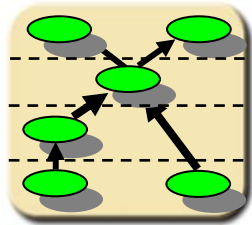
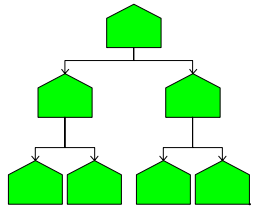


Содержание

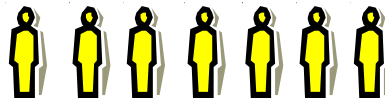
- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



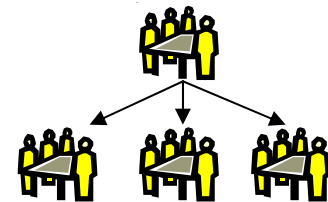
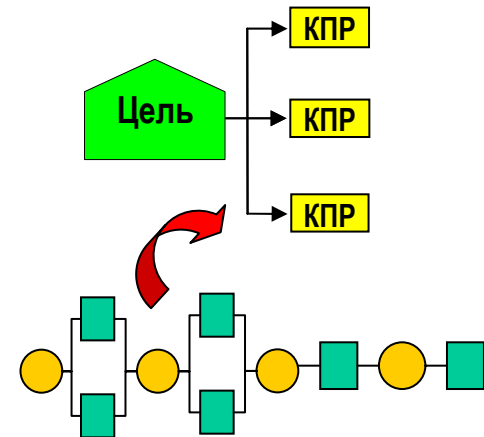
Что надо сделать, чтобы создать систему BSC



- Определить структуру и топологию BSC (Концепция ССП)
- Сформулировать стратегические цели вплоть до целевого уровня (дерево целей)
 - Построить стратегические карты
 - Определить КТР и их атрибуты на верхних уровнях
 - Определить источники информации о КТР
- Разработать план мероприятий (проектов) и «привязать» процессы к целям, определить бюджеты и руководителей проектов, владельцев процессов
 - Связать «стратегические» КТР с КТР процессов через агрегацию
- Разработать систему мотивирования сотрудников, основанную на КТР
- Настроить подсистемы управления (ПУС, принятие решений)
- Разработать процедуры (Регламент эксплуатации ССП)

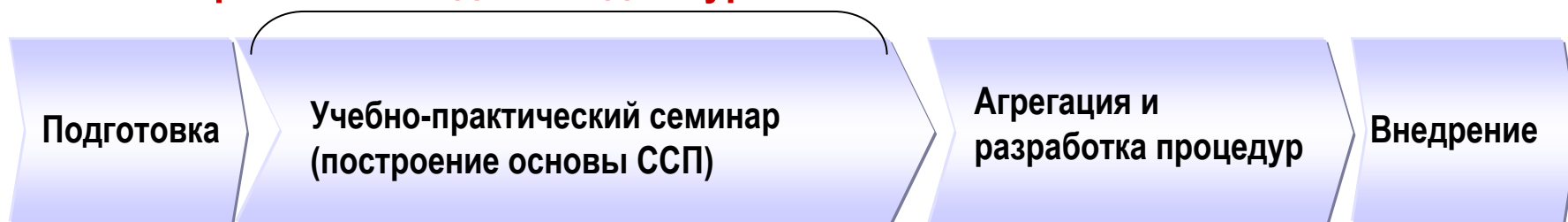


Perspektive:			
Unternehmen (Unternehmens)			
Kunde (Kunden)			
Prozess (Interne)			
Partner (Lieferanten)			
Dimension:	zeitlich	ressourcen	qualitativ
	finanziell		
Internal: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			



План Проекта. Этапы

Построение ССП для каждого уровня Компании



Прояснение стратегии, сбор информации, подготовка проектов решений

Определение:

- Целей
- Ограничений
- Требований
- Устава проекта
- Глоссария

Обучение персонала

Оргвопросы

Концепция ССП

Задание:

- Структуры
- Топологии

Стратегическая карта

- Стратегия/ Дерево целей
- Определение ответственных
- Перевод дерева целей в структуру ССП
- Причинно-следственные диаграммы (связывание)

Определение КТР и их атрибутов для целей

Определение источников информации для КТР

Разработка набора мероприятий и «привязка» процессов к целям

Определение бюджетов, руководителей проектов и владельцев процессов

Агрегация и разработка процедур

**Агрегация
Настройка подсистем управления**

Разработка Регламента эксплуатации ССП

**Стратегия и План внедрения
Утверждение**

Внедрение

В соответствии с Планом внедрения, Концепцией и Регламентом

Организация работ по проекту. Пример



Содержание

- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



Этап 1. Подготовка проекта. Работы, сроки

Подготовка

1 неделя

1. Сбор и обработка информации по стратегии Компании

- Сбор информации (работа с документами, анкетирование, интервьюирование) о миссии, видении, стратегии, бизнес-целях, проектах, программах, о системе стратегического управления и т.д.
- Подготовка проектов дерева (ландшафта) целей

2. Определение:

- Целей построения ССП
- Ограничений проекта
- Ключевых требований к целевой ССП
- Устава проекта
- Глоссария для ПГ

ARIS 3. Обучение персонала ПГ Компании технологии ССП и инструментарию

4. Решение оргвопросов по проекту

Учебно-практический семинар (построение основы ССП)

Подготовка – 1 неделя, семинар – 2-3 дня, доработка – 1-2 недели

1. Разработка Концепции ССП, в т.ч.

- ❑ Структура (набор перспектив ССП + возможно дополнить структуру ССП другим разбиением, что приводит к двумерной СК (например, по целям 1-го уровня (стратегиям), бизнесам и т.д.))
- ❑ Топология

2. Построение стратегической карты в соответствии с выбранной структурой ССП:

- ❑ Перевод миссии в дерево целей (принцип «что это значит») /стратегии в ландшафт целей (принцип «что надо сделать, чтобы») (учет степени изменчивости внешней среды) (использовать существующее дерево/ландшафт целей как контрольный список)
- ❑ Определение ответственных за достижение целей
- ❑ Выстраивание целей в структуру ССП
- ❑ Построение причинно-следственных диаграмм (связывание)

3. Определение КПР для целей

- ❑ Разработка КПР и их атрибутов
- ❑ Определение источников информации о КПР
- ❑ Использование существующих КПР в виде контрольного списка



Учебно-практический семинар (построение основы ССП)

4. Разработка набора мероприятий, благодаря которым могут быть достигнуты заданные цели, и «привязка» процессов к целям
Взгляд „сверху-вниз“ (прямая связь)

5. Определение бюджетов и руководителей проектов и владельцев процессов

Методы:

- лекция
- мозговой штурм
- обсуждения
- группы

На нижних уровнях иерархии – обычно не семинары, а рабочие группы

Правило 80/ 20:

Построение ССП требует сосредоточения на цепочках КТР с наибольшим эффектом по достижению цели

Агрегация и
разработка процедур

От 1 месяца

1. Агрегация

2. Настройка подсистем управления

3. Разработка Регламента эксплуатации ССП

4. Стратегия внедрения (пилот, бумажный прототип)

5. Утверждение сформированных документов ССП высшим руководством

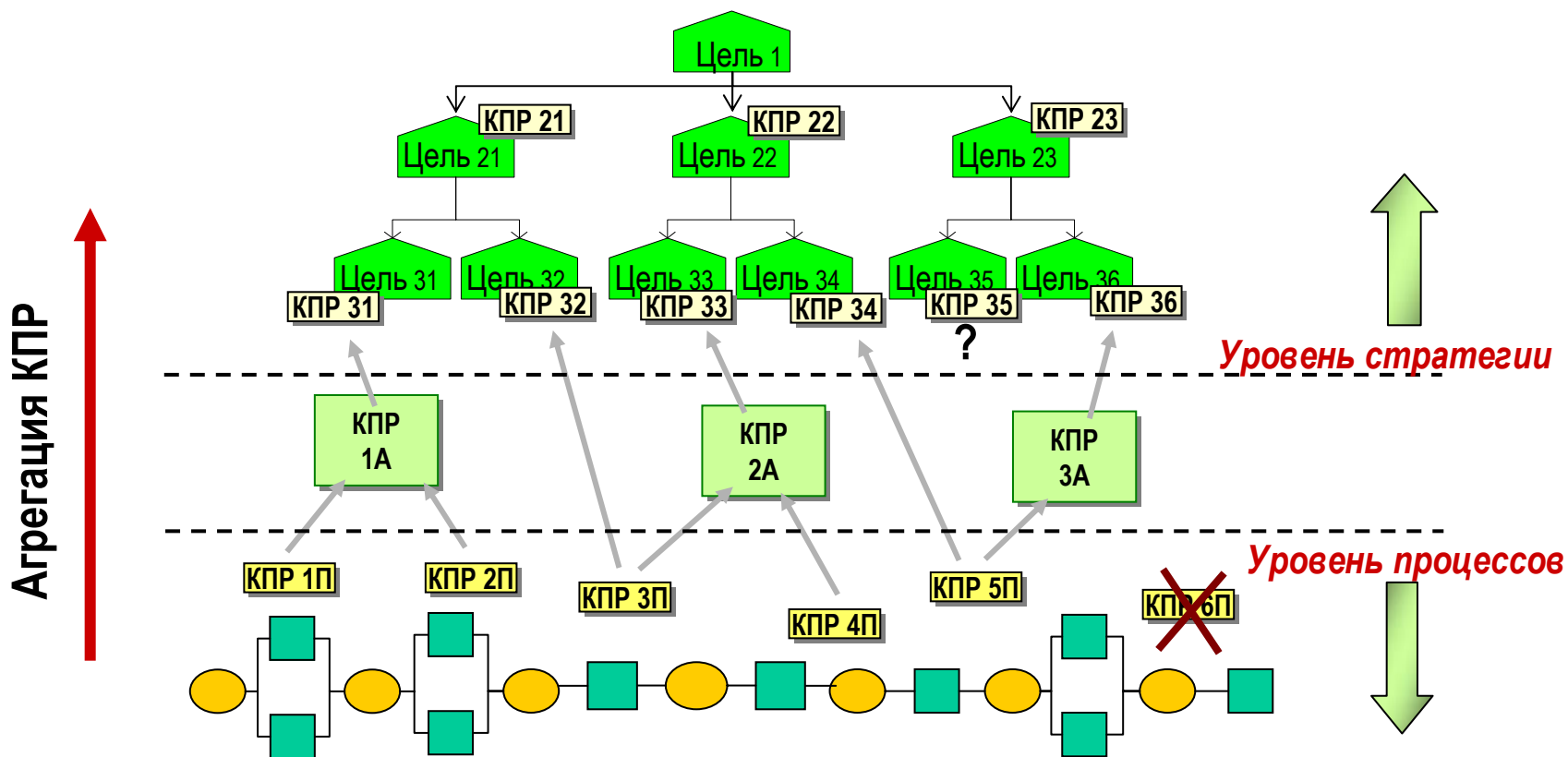
Методы работы - анкетирование и интервьюирование ключевых сотрудников, совещания рабочей группы

Результат – настроенные ПУС и СМ, Концепция ССП, Регламент эксплуатации ССП, План внедрения ССП



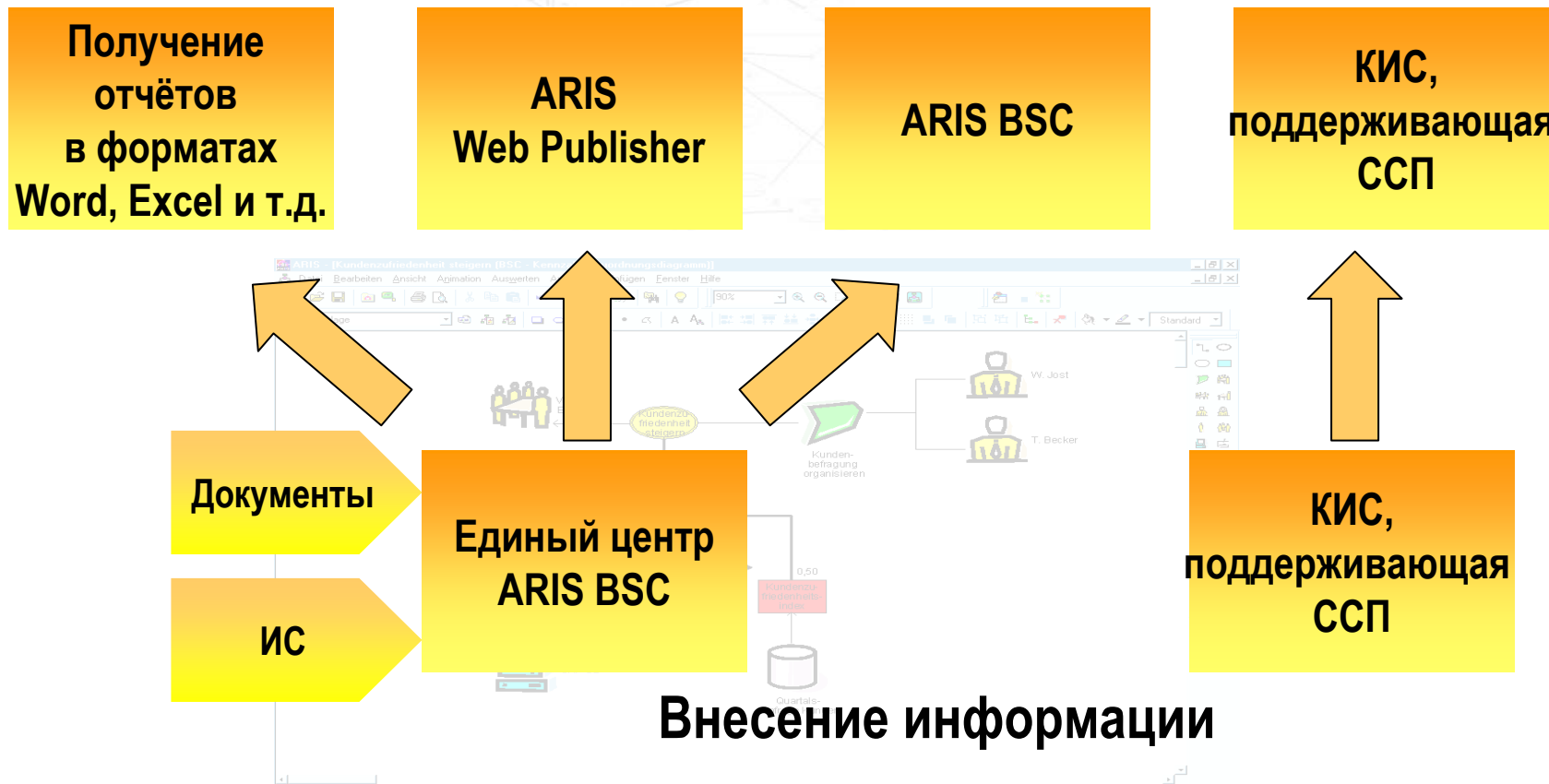
Этап 3. Агрегация. Связь процессов и стратегии

- Цель – через систему BSC обеспечить настройку процессов на достижение целей
- КПР, выведенные из целей, могут не отражать показатели процессов, а отражать работу совокупности функций, «изъятых» из нескольких процессов
- «Привязка» КПР для процессов к КПР на верхнем уровне (к стратегии) через агрегацию



Организация наполнения стратегических карт информацией и работы менеджеров с ними

Рабочие места пользователей ССП



Внесение информации

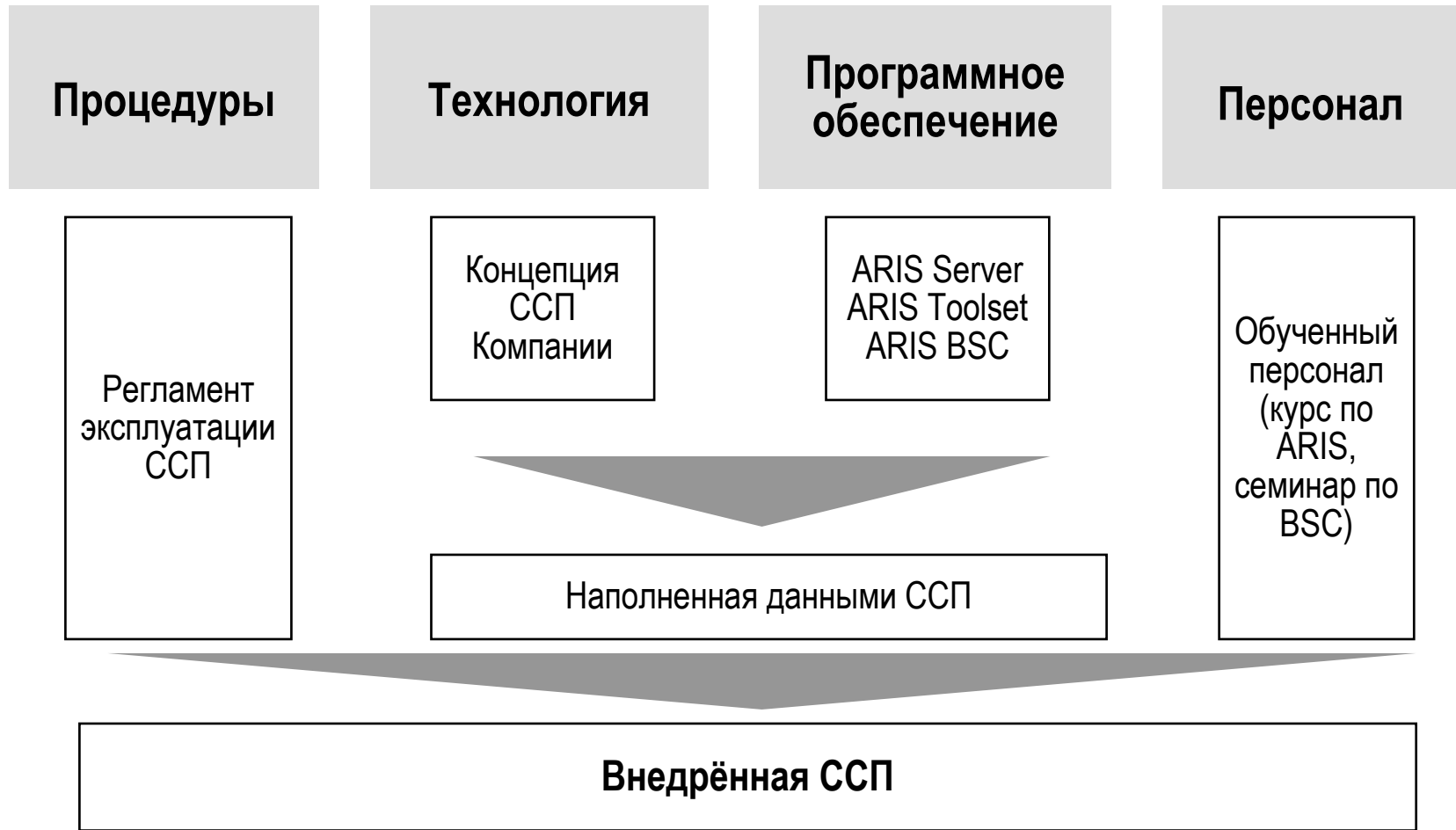
Внедрение

В соответствии с Планом внедрения, Концепцией и Регламентом

Методы:

- Работа Компании
 - Центр – Проектная группа Компании
 - Аудит внедрения Консультантом
-
- Гибкий план
 - Процедура внедрения зависит от разработанной ССП
 - Целостность ПГ
 - Поддержка руководства
 - Коммуникации

Результат проекта разработки и внедрения ССП



Содержание

- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



- ❑ *Поддержка проекта высшим руководством Компании, воля руководства*
- ❑ **Принятие во внимание необходимости организационных изменений**
- ❑ **Понимание ССП/КПР как методологии управления, а не еще одной отчетной системы**
- ❑ **Управление проектом как изменениями**
- ❑ **Достаточность и доступность ресурсов при внедрении**
- ❑ **Интеграция вовлеченных людей в процесс разработки**
- ❑ *Коммуникации*
- ❑ *Гибкий план внедрения*
- ❑ **Не всегда необходима полная реализация ССП в ИС. Иногда можно и нужно быстро внедрить «бумажный прототип»**
- ❑ *Хорошо разработанная ССП может и должна стать основой для системы мотивирования*



Возможные трудности проекта

- ❑ *Возложение ответственности за реализацию проекта на менеджеров среднего звена при отстранении от проекта представителей высшего звена*
- ❑ Неверная оценка необходимого уровня внедрения с точки зрения оргструктуры
- ❑ *Система разрабатывается без привязки к существующим решениям (не обеспечивается преемственность с предшествующими работами)*
- ❑ Увеличение сроков проекта в связи с затягиванием процедур согласования и утверждения подготовленных решений
- ❑ Неполная система целей
- ❑ КПР и веса уводят «в сторону»
- ❑ Верификация дерева КПР не проведена
- ❑ Отсутствие подсистем учета по некоторым показателям (KPI)
- ❑ Ответственность и полномочия распределены неверно, «петли» управления
- ❑ Внедрение «не до конца» (процедуры поддержки, текущего и «капитального» мониторинга)
- ❑ *Недооценка важности средств коммуникации*
- ❑ *Недооценка важности настройки системы мотивирования под построенную систему KPI*
- ❑ Наибольшая проблема при внедрении переменной заработной платы - изменение людей, которые не привыкли к заработку, пропорциональному их вкладу

Содержание

- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



Менеджеры

- Используются наиболее часто
- Легко воспринимаются
- Возможны трудности при агрегации КПР с процессными показателями
- Предполагают персональную ответственность и мотивирование

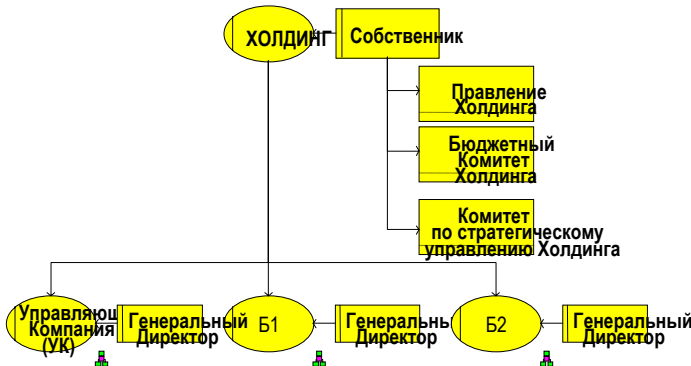


Владельцы процессов

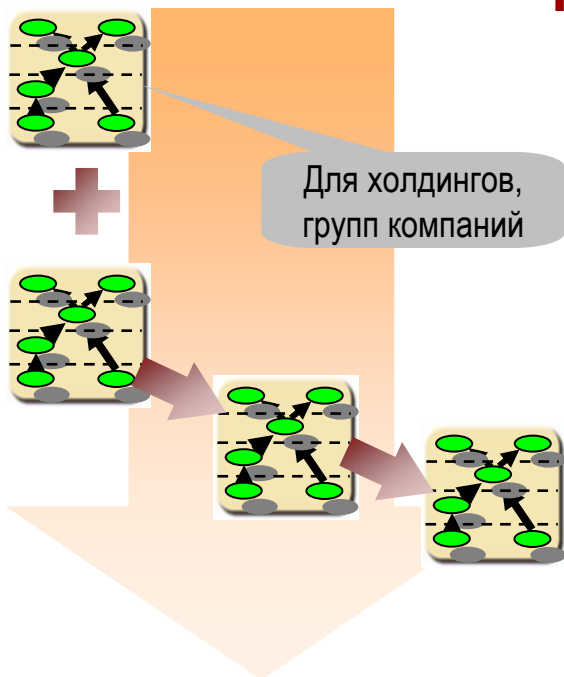
- Требуют наличия процессной системы управления
- Обычно сочетаются с картами функциональных подразделений
- Облегчённая агрегация
- Предполагают персональную ответственность и мотивирование

Коллегиальные органы

- Обычно сочетаются с картами по другим признакам
- Обычно используются на верхнем уровне
- Исключают персональную ответственность и затрудняют мотивирование
- Предполагают определённую мягкость корпоративной культуры
- Легче проходит внедрение

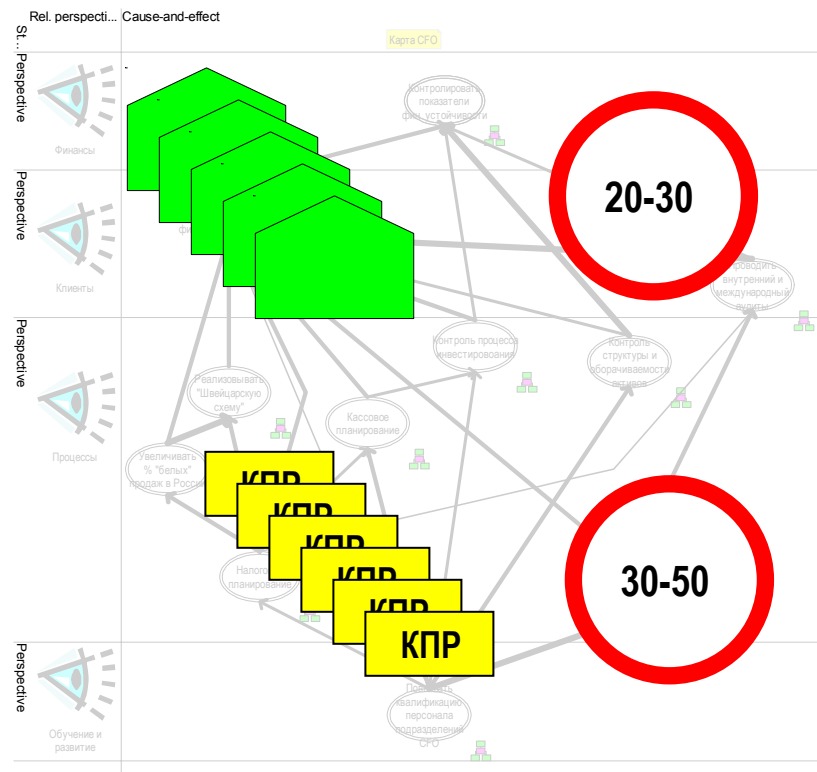


Опыт проектов: приемы и методики



- 2-3 уровня внедрения «сверху» (+1 для холдингов, групп компаний)

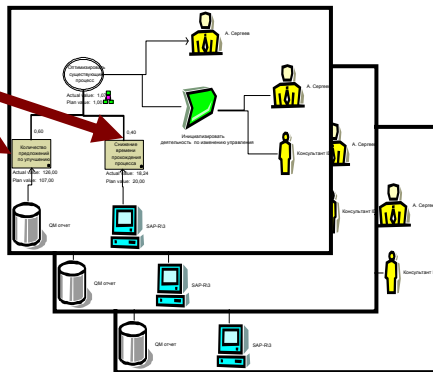
- Не более 20-30 целей и 30-50 КПР на стратегическую карту



Опыт проектов: приемы и методики



Референтные модели КТР



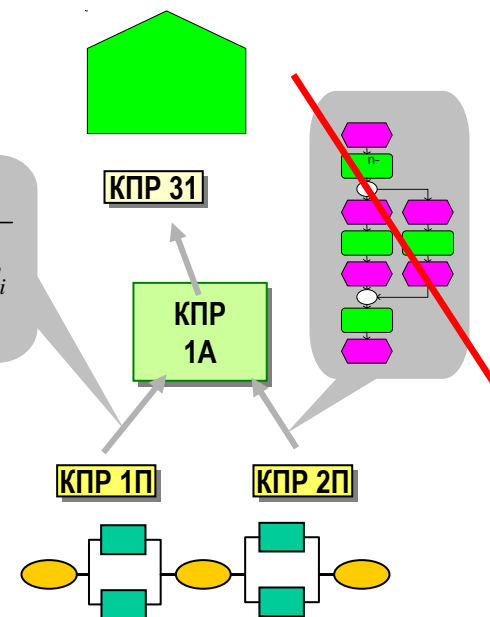
Использование референтных моделей КТР

Не существует стандартной процедуры для агрегации

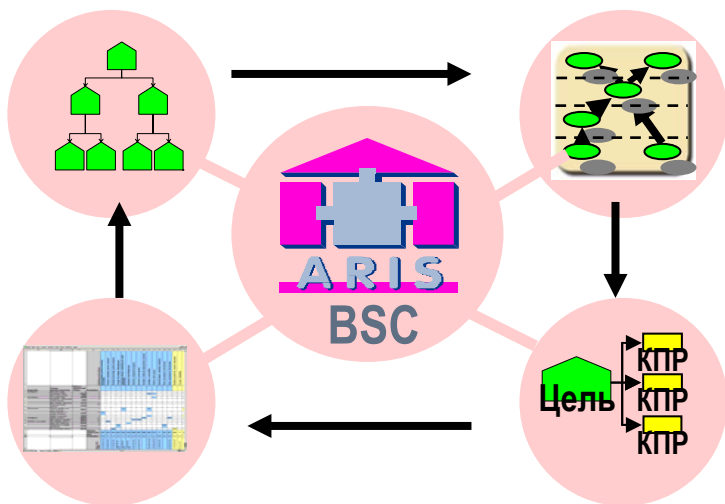
Не всегда возможна математическая агрегация

Агрегация КТР

$$E_i = E \cdot \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

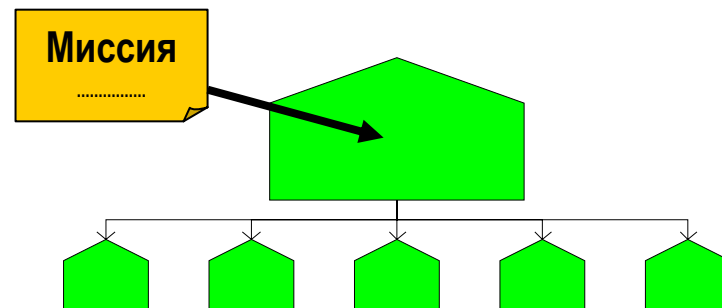


Опыт проектов: приемы и методики

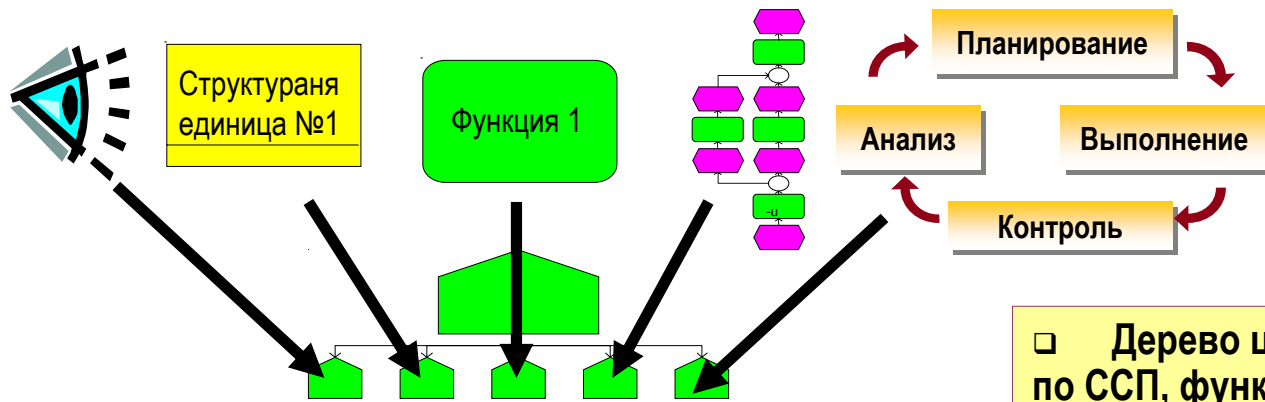


□ Использование инструмента для документирования разработки (ARIS BSC)

□ Верхняя цель – видение + миссия (миссия в широком смысле)

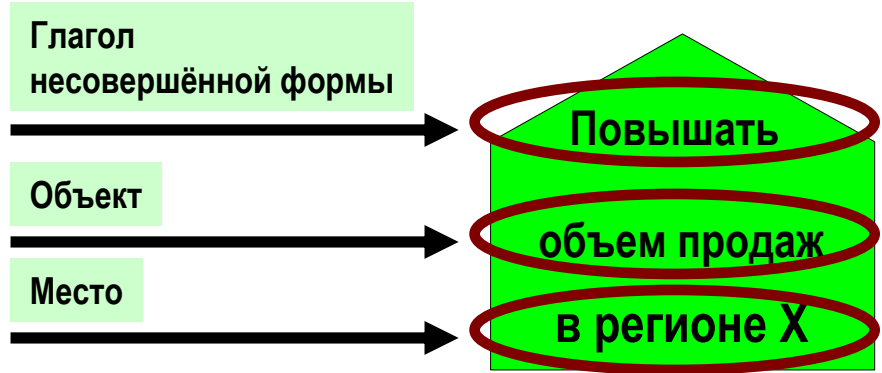


Опыт проектов: приемы и методики



□ Дерево целей – логика детализации: по ССП, функции предприятия, по оргструктуре, по циклу управления и т.д.

□ Формулировка целей: глагол несовершенной формы + объект + <место>



Опыт проектов: приемы и методики

□ **Формулировка мероприятий: глагол совершенной формы + объект + <место>**

Глагол совершенной формы

Объект

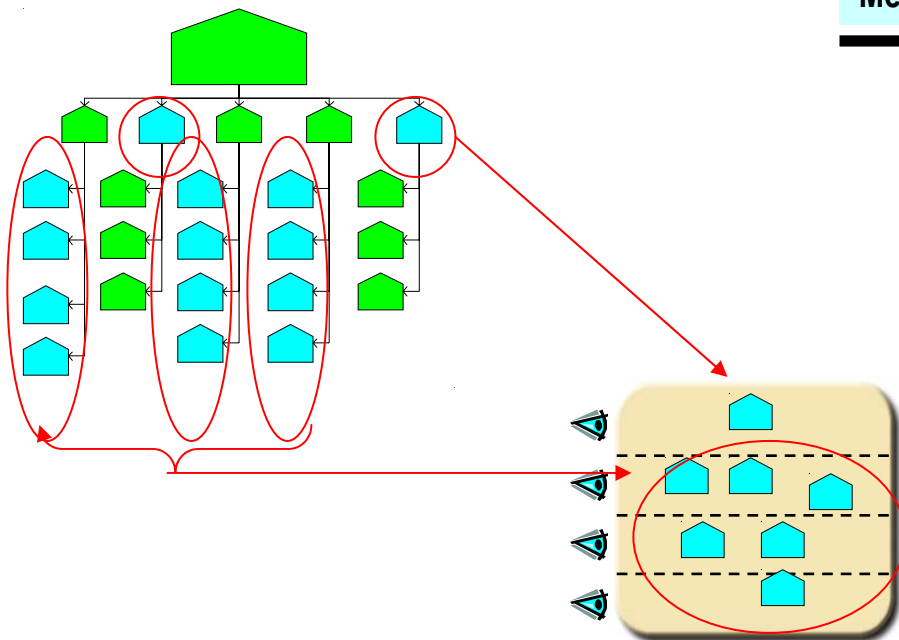
Место



Внедрить

CRM-систему

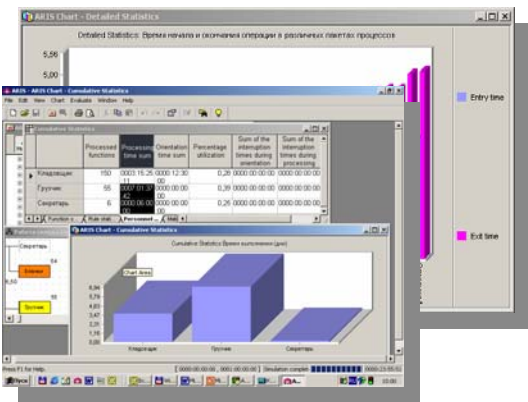
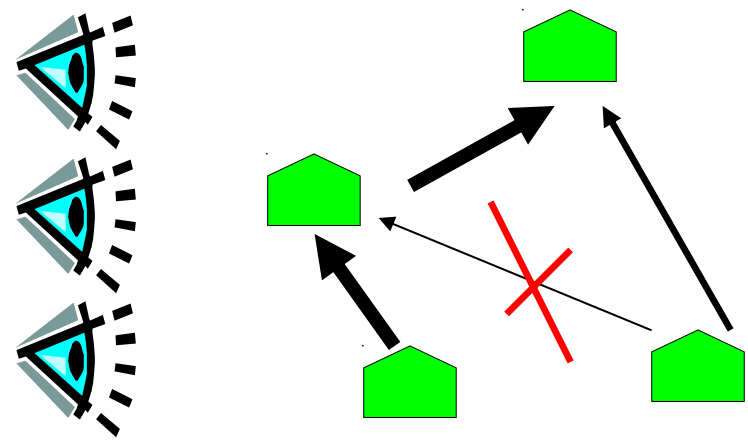
в отделе кредитования



□ **Отбор целей на СК**

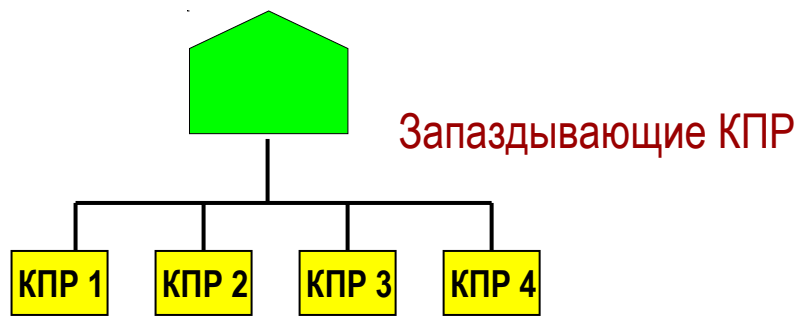
Опыт проектов: приемы и методики

- Правило определения силы причинно-следственных связей, способ проверки и отбрасывание слабых связей



- Статистика в ходе эксплуатации ССП

- КНР: опережающие и запаздывающие, прямые и балансирующие, число и вес



Опережающие КНР

Содержание

- BSC – история вопроса
- Замысел, План Проекта по разработке и внедрению ССП и организация работ
- Этапы Проекта: сроки, методы, особенности. Результаты Проекта
- Ключевые факторы успеха проектов по разработке и внедрению ССП. Возможные трудности и проблемы
- Некоторые технологические приемы и методики
- Заключение



Что дает Система Сбалансированных Показателей

- ❑ Позволяет четко обозначить стратегию и достигнуть консенсуса в ее видении
- ❑ ССП – это инструмент стратегического и оперативного управления
- ❑ ССП позволяет «связать» стратегические цели Компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления
- ❑ ССП – это полноценная система КНР (сфокусированная не только на финансовых показателях), которые содержат все важные параметры бизнеса и отражают различные аспекты деятельности Компании
- ❑ ССП через КНР позволяет измерить степень достижения каждой отдельной цели и выстроить последовательность действий для ее достижения
- ❑ ССП ориентирована на действия, учитывая опережающие и запаздывающие факторы и причинно-следственные связи
- ❑ ССП позволяет выстроить систему мотивирования персонала на основе КНР и тем самым направить действия подразделений и каждого отдельного сотрудника на достижение стратегических целей Компании
- ❑ Обеспечивает обратную связь, необходимую для корректировки и улучшения стратегии



- Благодарю за внимание
- Ваши вопросы, пожалуйста

Евгений Одинцов

руководитель отдела продаж

Компания IDS Scheer / Логика бизнеса

evgenyo@ids-scheer.ru