Оренбургский Государственный Университет Бизнеса

Кафедра управления в бизнесе

Реферат по теме

Сбалансированная система показателей

Выполнил студент гр. 111/7

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Иванов И.И.

Проверила доцент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Королева А.К.

Санкт-Петербург

2009г.

Оглавление

Введение…………………………………………………………………..3

Что такое Система Сбалансированных Показателей…………………..4

Разработка и применение…………………….………………………..…7

Типичные проблемы при разработке…………………………...………12

**Введение**

Для успешного существования и развития фирмы необходима четкая стратегия. Не просто документ, находящийся в архиве с набором туманных целей и формулировок, про который все успешно забыли и ни кто ей не следует. А та стратегия, которая успешно используется и контролируется. Стратегия, при которой компания была бы устойчива и независима от внешних факторов. Стратегия, на которую направлена деятельность каждого сотрудника компании.

Что бы создать и в первую очередь заставить работать такую стратегию нам поможет Система Сбалансированных Показателей. Создатели ССП Дэвид Нортон - директор института Norlan Norton Institute и профессор Бизнес школы Гарварда - Роберт Каплан утверждают, что для успешного развития компании недостаточно традиционной системы стратегического управления, базирующейся на оценке только финансовых показателей. Финансовые показатели не всегда позволяют полно определить, насколько эффективно работает организация, ее подразделения, понять насколько удовлетворены клиенты, как проходят внутренние бизнес процессы, повышается ли квалификация сотрудников компании. Каплан и Нортон предложили свою знаменитую четырех аспектную схему оценки эффективности компании, включающую: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие персонала. Подробнее эти четыре аспекта ССП и другие темы мы рассмотрим далее.

**Что такое Система Сбалансированных Показателей**

Дэвид Нортон и Роберт Каплан разработали Сбалансированную систему показателей или ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC) в 1990-1991 годах.

Эта система позволяет последовательно довести до персонала стратегические цели компании и контролировать их выполнение через ключевые показатели эффективности. Эти показатели делятся на 4 основные группы:

1) финансы;

2) маркетинг;

3) внутренние бизнес-процессы;

4) обучение и рост.

По каждому из этих блоков компания формулирует ключевые цели на основе общей стратегии и определяет оценивающие их показатели.

**Проекция финансов**

*Финансовые результаты* – показывают результаты деятельности компании в прошлом. Не позволяют диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени». То есть когда проблемы уже видны на примере отчетов, устранять их как правило бывает уже поздно. Отдельное их использование не позволяет сообщить стратегические цели фирмы всем сотрудникам. ***Цели:***  увеличение собственного капитала, чистого денежного потока, прибыли и др. Успех финансовой проекции может быть достигнут вместе с проекциями маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

**Проекция Маркетинга**

В проекции маркетинга маркетологи компании определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания должна становиться и прикладывать свои усилия по продвижению и реализации товаров и услуг.

***Цели***: удовлетворить клиентов, удержать их именно в своей компании, привлечь новых покупателей.

**Проекция внутренних бизнес-процессов**

Идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Качество бизнес-процессов осуществляемых внутри компании напрямую связано с её прибылью и продвижением вперед. Сотрудники должны быть достаточно квалифицированы и обучены. На пример в обслуживании клиентов нужно стремиться обслужить как можно больше и качественнее. Если делать упор на первое, то оператор, стараясь обслужить большее число клиентов, может обслужить клиента посредственно ответив на его вопросы. Важно соблюдать баланс в этом отношении. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, обеспечивающих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. Выбор процессов должен осуществляться не только для того что бы обеспечить эффективность, но и для того что бы её повысить. Поэтому в данной проекции рассматриваются инновационные проекты.

После того как выявлены ключевые для компании бизнес-процессы, определяются характеризующие их цели и разрабатываются показатели эффективности. Так, например, в качестве показателя эффективности процесса производства может быть количество и частота поломок производственной линии, количество сбоев в сети и т.д. ***Цели:***  укрепление конкурентных преимуществ путем усовершенствования процессов и внедрения инновационных проектов.

**Проекция обучения и роста**

**Квалифицированные и обученные работники – залог развития в долгосрочной перспективе. Что бы обеспечить долгосрочное существование компании, нужно инвестировать в своих работников (направлять на курсы повышения квалификации на тренинги и семинары) сотрудники должны расти вместе с компанией.**

***Цели:* удовлетворение сотрудников, повышение квалификации, мотивирование, удержание,** генерация инициатив, повышение эффективности работы ИТ - системы.

Между этими четырьмя блоками можно проследить причинно следственную связь. Показатели чистой прибыли (*финансы*) могут быть увеличены за счет привлечения новых клиентов (*маркетинг*), привлечь новых клиентов можно за счет повышения качества услуг(*внутренние бизнес - процессы*), а качество оказываемых услуг на прямую зависит от квалификации персонала(*Обучение и рост*).

**Разработка и применение**

Система сбалансированных показателей не направлена на разработку стратегии, она переводит цели компании на уровень операционной деятельности.

Внедрение сбалансированной системы показателей включает в себя следующие шаги:

* обследование компании с целью формализации стратегии;
* создание стратегической карты для предприятия в целом;
* разработка показателей и определение алгоритма их расчета;
* «каскадирование» ССП на подразделения;
* определение инициатив;
* закрепление ССП в системе управления компанией.

***Формализация стратегии***

Формализованная стратегия - это то, с чего начинается ССП. Для формализации стратегии необходимо исследовать компанию, собрать информацию как *внутреннюю* (провести опросы, собрать и составить отчеты о продажах качестве продукции и др.) так и *внешнюю* (маркетинговое исследование, обзор рынков и др.). Данные полученные в ходе исследования, преобразуются в аналитический отчет, на основе которого формируют ССП. Наличие «работающей стратегии» дает большие конкурентные преимущества:

-Возможность действовать целенаправленно;

-Сокращаются сроки принятия решений;

-Формируется база для совершенствования бизнес-процессов;

-Строится эффективная управленческая структура;

-Компания становится более привлекательной для сотрудников, за счет повышения мотивации;

-Растет ее конкурентоспособность на рынке труда;

-Повышается привлекательность компании для партнеров;

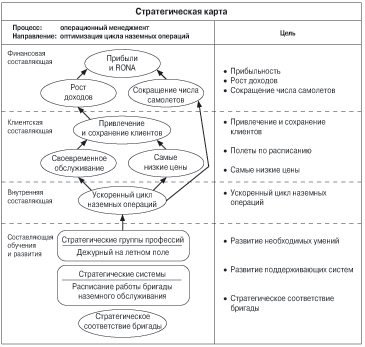
-Компания становится привлекательной для инвесторов;

**Создание стратегической карты**

По концепции ССП все стратегические цели распределяют по четырем ключевым группам. Это ф*инансы, клиенты, процессы, обучение и развитие персонала*. Затем предприятие начинает процесс создания стратегической карты. Стратегическая карта нужна для того что бы каждый сотрудник представлял свою роль в продвижении компании.

Стратегическая карта показывает цели и причинно следственные связи. И то и другое важно и необходимо, на ней четко показано, что нужно сделать для того, чтобы достичь цели верхнего уровня («сверху – вниз»).

Пример стратегической карты (Рис1.)



**Показатели и алгоритм их расчета**

Для каждой цели определяются показатели ее достижения.

Эти показатели позволяют регулярно контролировать выполнение целей и стратегии задают направления планирования всей деятельности компании.

Как показывает практика, для компании необходимо установить 15 - 20 показателей, для подразделения – около 7-10, для одного сотрудника – не больше 5. Это один из главных пунктов ССП.

**«Каскадирование» ССП на подразделения**

На основе общей системы показателей следует разработать ССП для каждой бизнес-единицы, филиала, департамента, отдела и разбить цели до уровня личных планов каждого сотрудника.

Также создать отдельную стратегическую карту для каждого подразделения

При этом все цели делятся на три группы:

1.стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей головной организации;

2.цели, требующие участия других подразделений;

3.цели, которые относятся только к данному подразделению. \*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\*(1ССП)http://www.businesspark.ru/index.php?chp=showpage&num=459

**Определить инициативу \***

Инициативами называются конкретные программы, проекты или мероприятия, которые осуществляет компания для достижения стратегических целей (Рис.2). Важно отметить, что со временем инициативы, созданные для достижения показателей, требуют изменения и дополнения.

Очевидно, что для многих процессов потребуются дополнительные инвестиции. Поэтому одновременно с разработкой инициатив нужно определять бюджет для каждой из них, а также ответственных и сроки выполнения. Разрывы между грандиозными планами и текущими параметрами позволяют менеджерам установить приоритеты для капиталовложений и разрабатываемых программ действий, направленных на ликвидацию этих разрывов. Инициативы, не имеющие большого значения для целей ССП, либо откладываются, либо не принимаются во внимание.

(Рис.2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Перспектива** | **Вопрос** | **Инициативы** |
| Финансы | Как мы можем повысить удовлетворенность наших акционеров? | Управление затратами и бюджетирование:  функционально-стоимостной анализ (ABC), управление добавочной стоимостью, бюджетирование |
| Клиенты | Как сделать наших покупателей довольными? | Управление отношениями с клиентами ( CRM ) |
| Внутренние бизнес-процессы | Как достичь эффективности внутренних процессов? | Улучшение бизнес-процессов (BPI), широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии. Внедрение ССП является примером такого процесса. |
| Развитие | Как мы можем создать климат для развития компании? | Внедрение базы знаний, управление знаниями |

\*(1ССП)http://www.businesspark.ru/index.php?chp=showpage&num=459

**ССП в системе управления компании**

После внедрения ССП необходимо регулярно отслеживать изменения, с начала хотя бы раз в два месяц .

На эту должность лучше всего назначить человека, который принимал участие в её разработке, так как по мере использования ССП придется вносить в нее некоторые изменения. Также ССП необходимо адаптировать к другим инструментам управления: системам бюджетирования и управленческого учета, системе мотивации и т. д.

**Типичные проблемы при разработке ССП и KPI\***

**\*(ключевые показатели эффективности).**

1. Прежде всего нужно понять разницу между ключевыми показателями эффективности (KPI) и показателями работы компании вообще. Любой KPI является показателем, но не каждый показатель является KPI.

Важно в системе показателей выделять только главные критерии, не бояться упустить чего либо. В ином случае ССП превратится в хаотичное накопление цифр и отчетов. Цель в том, что бы отслеживать эффективность бизнеса.

2.При достижении определенной цели, (увеличение прибыли) нельзя её достичь каким-то отдельным фактором, на пути её воплощения существует множество факторов, которые влияют на то, как скоро и как качественно мы её достигнем. Необходимо учитывать все эти факторы и нельзя оставлять их за бортом, так как на их основании менеджеры смогут принять оптимальные решения.

3.Важно определить, что для компании является первоочередным, то есть на что тратить деньги из бюджета, куда направлять средства.

4. Что бы удовлетворить клиента сотрудник компании должен иметь необходимую мотивацию , что бы мотивировать сотрудника нужно узнать что он хочет от компании (каким образом удовлетворить его потребность в самореализации ит.д.) , анализируя цепочку вопросов, можно докопаться до первопричины проблемы.

5.В идеале разработкой показателей должен заниматься ген. директор или его заместители. Разработку KPI следует доверять выше стоящим лицам.

6.Не доверять разработку KPI ИТ-менеджерам для ИТ-отдела главное - улучшить доступ к данным, в этом конечно нет ничего плохого, но это лишь визуальный интерфейс, а для нас главное - содержание.

7.Разрабатывать KPI нужно на относительно стабильном участке, где понятна организационная структура и все полномочия.

Если разрабатывать KPI в период перемен, то при его разработке и внедрении постоянно придется что-то изменять.

8.Все участвующие в разработке KPI должны четко представлять высокоуровневые цели и стратегические планы компании, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

9.Создание KPI лучше всего начинать «сверху вниз» начиная со стратегии компании, что бы определить ключевые факторы продвижения бизнеса

4 показателя

2 показателя

2 показателя

1

1

1

1

Однако разработку можно начать и «снизу вверх», но в данном случае могут быть выбраны лишние и только существующие показатели. Получится нагромождение KPI.

16 показателей- мах10

8 показателей

8 показателей

4

4

4

4