

Боровик И.В.

аспирант факультета бизнеса

Новосибирского государственного технического университета

iborovik@deltaleasing.ru

сбалансированная система показателей в условиях кризиса

стратегическое управление: от теории к практике

Аннотация

Стоит ли заниматься внедрением модной сбалансированной системы показателей? Какие результаты это может принести? ООО «Данон Индустрия» применило эту систему на практике, немного изменив классические этапы внедрения. Что из этого вышло? Об этом вы узнаете, прочитав статью.

Современный менеджмент характеризуется большим разнообразием методов управления предприятием, позволяющих повысить эффективность их функционирования.

Попытки привести показатели эффективности в соответствие с экономической ситуацией были и до появления сбалансированной системы показателей (ССП). Однако они затрагивали исключительно финансовые аспекты деятельности, которые, безусловно, давали акционерам реальную картину текущего состояния бизнеса, но были недостаточны для разработки эффективной стратегии.

Внедрение системы

Большое количество различных инструментов организации управ-

ления стратегическим развитием предприятий изучены достаточно подробно. Наиболее популярным инструментом является сбалансированная система показателей (BSC) Р. Нортон и Д. Каплана (1, 4). Применение СПП – прежде всего, процесс не разработки стратегии, а процесс ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной миссии и стратегии. Данный инструмент надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления, являющуюся методом, позволяющим как полномасштабно увязать стратегию предприятия с реализацией оперативных целей, так и принимать объективные решения в области определения ресурсов.

В то же время данная система не является до конца изученной, и имеет тенденции к видоизменению. За последнее десятилетие количество публикаций о ССП неуклонно растет. Многие исследователи изучали и описали большое количество теоретических и практических вопросов, касающихся сбалансированной системы показателей. Но до сих пор не разработан четкий алгоритм внедрения и последующего использования данного инструмента.

Классическая модель ССП включает 4 составляющие: финансовую, клиентскую, «обучение и рост», «внутренние бизнес-процессы».

Каждая составляющая должна содержать не более 6–8 показателей, направленных на достижение стратегических целей компании (1, 2). Этапы внедрения ССП на предприятии представлены на рис. ниже. В рамках своей работы автор взял за основной инструмент сбалансированную систему показателей BSC. Но для анализа и определения основных показателей использовалось функциональное моделирование IDEF0.

Также в результате работы над показателями была видоизменена классическая модель сбалансированной системы показателей.

Шесть элементов

Д. Нортона и Р. Каплана не претендовали на то, что предложенные ими

четыре составляющие полностью описывают все бизнес-процессы. Они всего лишь отметили, что достойная современная организация должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими. Но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные направления деятельности (3).

Модель была расширена и видоизменена, были сформулированы шесть составляющих:

- 1) сотрудники;
- 2) акционеры;
- 3) клиенты и потребители;
- 4) местные сообщества;
- 5) окружающая среда;
- 6) поставщики.

Основной упор во внедрении ССП делается на контроль и сбор показателей, т.к. зачастую отказ от использования ССП происходит по причине невозможности регулярного получения и анализа показателей.

Данная модель была опробована и внедрена на новосибирском филиале ООО «Данон индустрия». Один из элементов новизны, примененный в данном исследовании – изменение классических этапов внедрения ССП. Так, на первом месте стоит не выбор ключевых показателей или разработка сбалансированных показателей, а выбор технического решения и его внедрение. Это в свою очередь позволяет не просто раз-

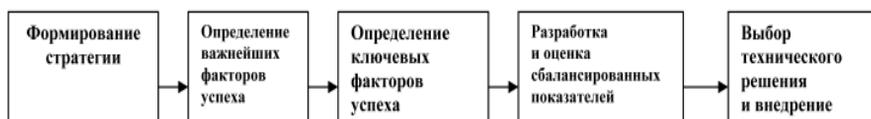


Рис. Этапы внедрения ССП на предприятии

Ключевые слова:

стратегическое управление, сбалансированная система показателей, функциональное моделирование, модель «to-be», центр финансовой ответственности, бизнес-процессы, IDEF0, мотивация

работать ССП, а полноценно использовать этот инструмент для развития предприятия, т.к. большинство сложностей с внедрением и использованием ССП состоит

именно в невозможности получать актуальную и верную информацию, в заданный срок.

Этапы

Исследование проходило следующими этапами:

- 1) проанализирован бизнес-процесс организации управления стратегическим развитием ООО «Данон индустрия»;
- 2) построена посредством моделирования IDEF0 модель «as-is»;
- 3) посредством декомпозиции построена модель стратегического развития подразделения компании, а именно новосибирского филиала;

Таблица 1

№	Наименование	Отдел	Решение	Экономия/Результат
1	Покупка новых грузовиков-рефрижераторов, для перевозки продукции	Логистика	Замена только шасси, т.к. будки-рефрижераторы имеют более долгий ресурс использования и практически не подвержены износу	Около 5000 \$ с каждой машины
2	Отказ от двух наименее рентабельных маршрутов	Коммерция	Увольнение сотрудников, заключение с ними дилерского соглашения, договора аренды	Экономия затрат
3	Повышение доходности центров финансовой ответственности	Финансы	Реализация более доходных продуктов	Увеличение доходности на 7,5%
4	Уменьшение % просрочки	Логистика	Оптимизация логистических потоков	Уменьшение просроченной продукции до 1,4% в канале Presale и до 0,4% в канале прямых продаж от общего объема реализации
5	Прозрачность мотивации сотрудников	Коммерция/ Финансы	Внедрение коэффициента для оценки деятельности сотрудников	Увеличение объемов продаж на 12%
6	Подробные должностные инструкции	HR	Декомпозиция бизнес-процессов позволила четко, ясно и наиболее подробно описать цели, задачи сотрудников	Снижение времени на обучение новых сотрудников

Таблица 2

Мотивация торговых представителей (ТП)		%	Необходимые условия
1	Количество доставок в день	60	не менее 13
2	Выполнение месячного плана продаж	15	выполнение плана на 100% и более
3	Процент просрочки	15	не более 0,5% от объема продаж
4	Количество установленной рекламной продукции	10	не менее 5
		100	
Мотивация супервайзеров			
1	Количество доставок в день	60	не менее 13 по каждому ТП
2	Выполнение месячного плана продаж	15	выполнение плана на 100% и более по всем ТП
3	Процент просрочки	15	не более 0,5% от объема продаж
4	Количество установленной рекламной продукции	10	не менее 5 на каждого ТП
		100	
Мотивация DC-менеджера			
1	Доходность ЦФО	25	Не ниже
2	Уровень просрочки в канале Presell	10	Не более 1,5%
3	Уровень просрочки в канале прямых продаж	10	Не более 0,5%
4	Уровень просрочки в канале Опт	10	Не более 0,1%
5	Выполнение месячного объема продаж в канале Presell	15	Не менее 95%
6	Выполнение месячного объема продаж в канале прямых продаж	15	Не менее 95%
7	Выполнение месячного объема продаж в канале Опт	15	Не менее 80%
		100	

4) выявлены слабые и «узкие» места существующего бизнес-процесса;

5) проанализирована существующая информационная система, с целью определения возможности использования ее для сбора и анализа показателей ССП;

6) выбраны сферы деятельности компании и основные бизнес-процессы, оказывающие наиболее значимое влияние на достижение стратегических целей компании;

7) проведен опрос в рамках экспертных групп, для выявления наиболее важных, перспективных планов развития;

8) с учетом корректировки акционерами и топ-менеджерами опроса фокус групп, построены ключевые бизнес-процессы, сформулированы составляющие ССП;

Keywords:

strategic management,
Balanced Scorecard,
functional simulation,
“to-be” model,
centre of pucuniary liability,
business processes,
IDEFO,
motivation

9) посредством методологии IDEF0 разработаны ключевые показатели для каждой составляющей;

10) построена модель стратегического управления «to-be»;

11) разработан механизм по сбору и контролю показателей, а также периодичность контроля;

12) сформулированы выводы и разработаны рекомендации по внедрению ССП для других обособленных подразделений компании, а также предприятий других отраслей. Краткий перечень некоторых управленческих решений, произведенных благодаря анализу ключевых показателей результатов, представлен в табл. 1 на с. 46.

В рамках составляющей «сотрудники» были разработаны показатели по мотивации персонала, представлены ниже в табл. 2 на с. 47.

Внедрение ССП позволило эффективно подойти к вопросу сокращения затрат, а также оптимизации существующих бизнес-процессов, не нарушая стратегических целей компании, а наоборот, позволяя

более эффективно двигаться для их достижения.

Данный инструмент оказался достаточно востребованным в условиях мирового финансового кризиса, позволив безболезненно для компании сократить издержки.

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 384 с.

2. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.

3. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей: практическое руководство с примерами. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 123 с.

4. Ветер М., Оливье Н.Г., Рой Ж.. Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию. – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.

рп

Borovik I.V.

*Post-graduate student, Department of Business,
Novosibirsk State Technical University*

Balanced Scorecard under the circumstances of crisis

Strategic management – from theory to practice

Abstract

Is it worth applying the fashionable Balanced Scorecard? What kind of results can it give? "Danon Industria" LLC has introduced this system having slightly changed the classical steps of application. Read the article to learn what came of it.