



Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

Вызов и ответ: стратегии развития

Стратегические карты:
демонстрационный материал по
стратегиям Тойнби

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И BALANCED SCORECARD

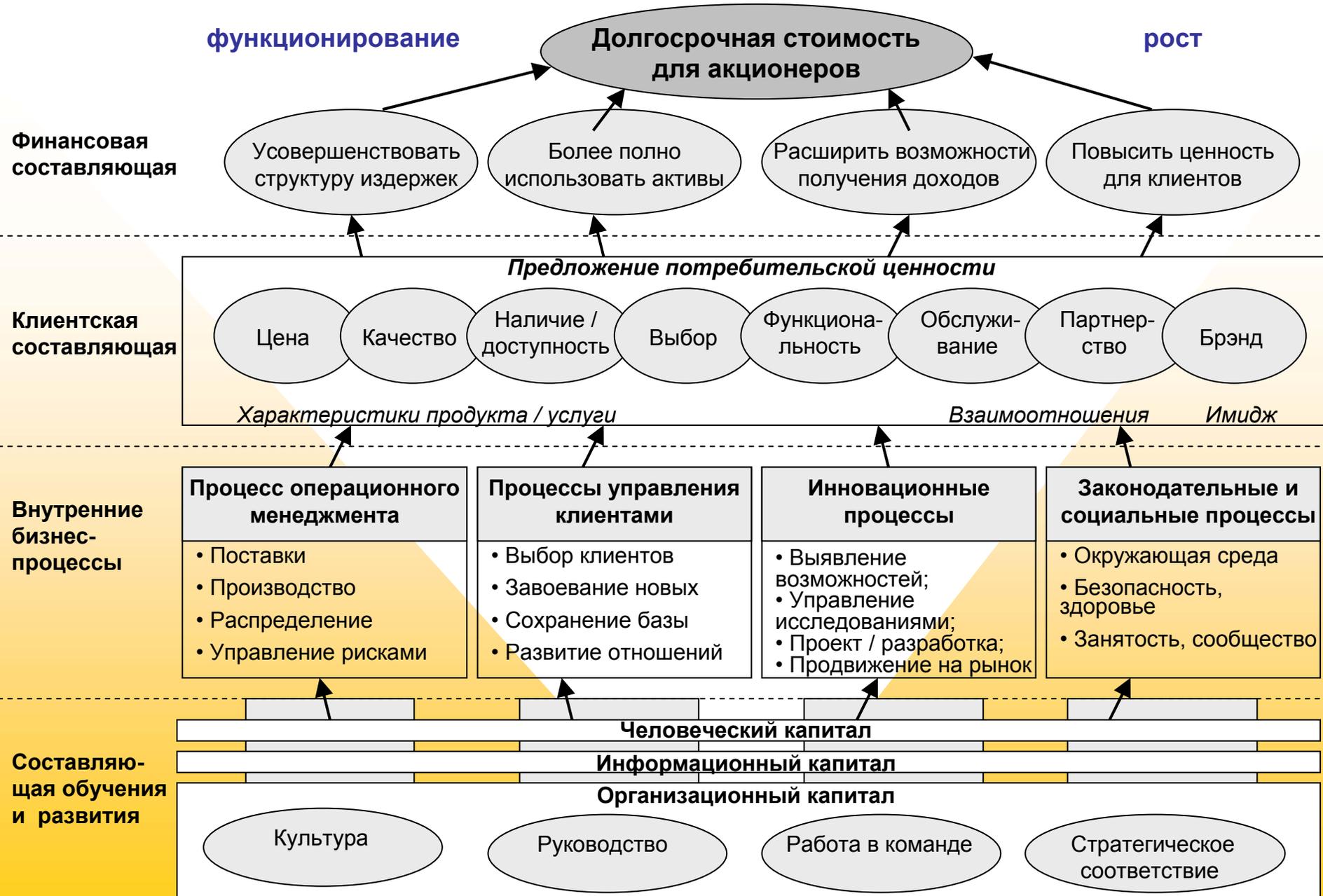
Стратегические карты: Управленческая команда согласует между собой цели, которые являются ориентирами для организационного развития. Стратегическая карта – форма наглядного и эффективного представления стратегии. В модели «стратегических карт» цели формулируются на основе причинно-следственных связей, существующих в организации. Управленцы, по мере выбора целей, соединяют их связями и по новому описывают свою стратегию.

Сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard: оценочная система (система управленческого учета), базирующаяся на стратегии, позволяющая решить проблему связи стратегического и оперативного уровней управления организацией. Авторы: Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Обычно для достижения целей стратегической карты требуется от 20 до 30 показателей ССП. Однако это не набор изолированных показателей – это инструмент единой стратегии.

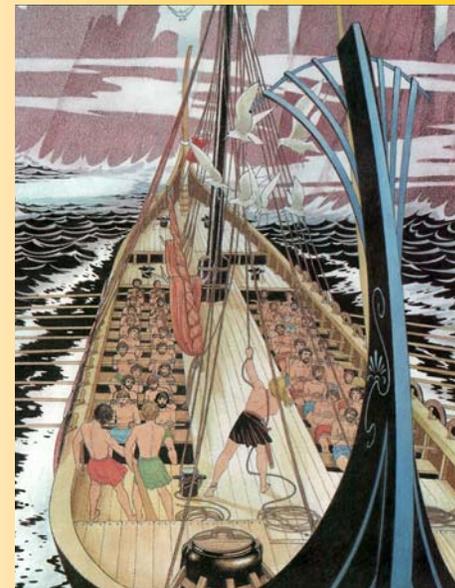
СТРАТЕГИЯ И ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ КАК СТУПЕНИ В КОНТИНУУМЕ



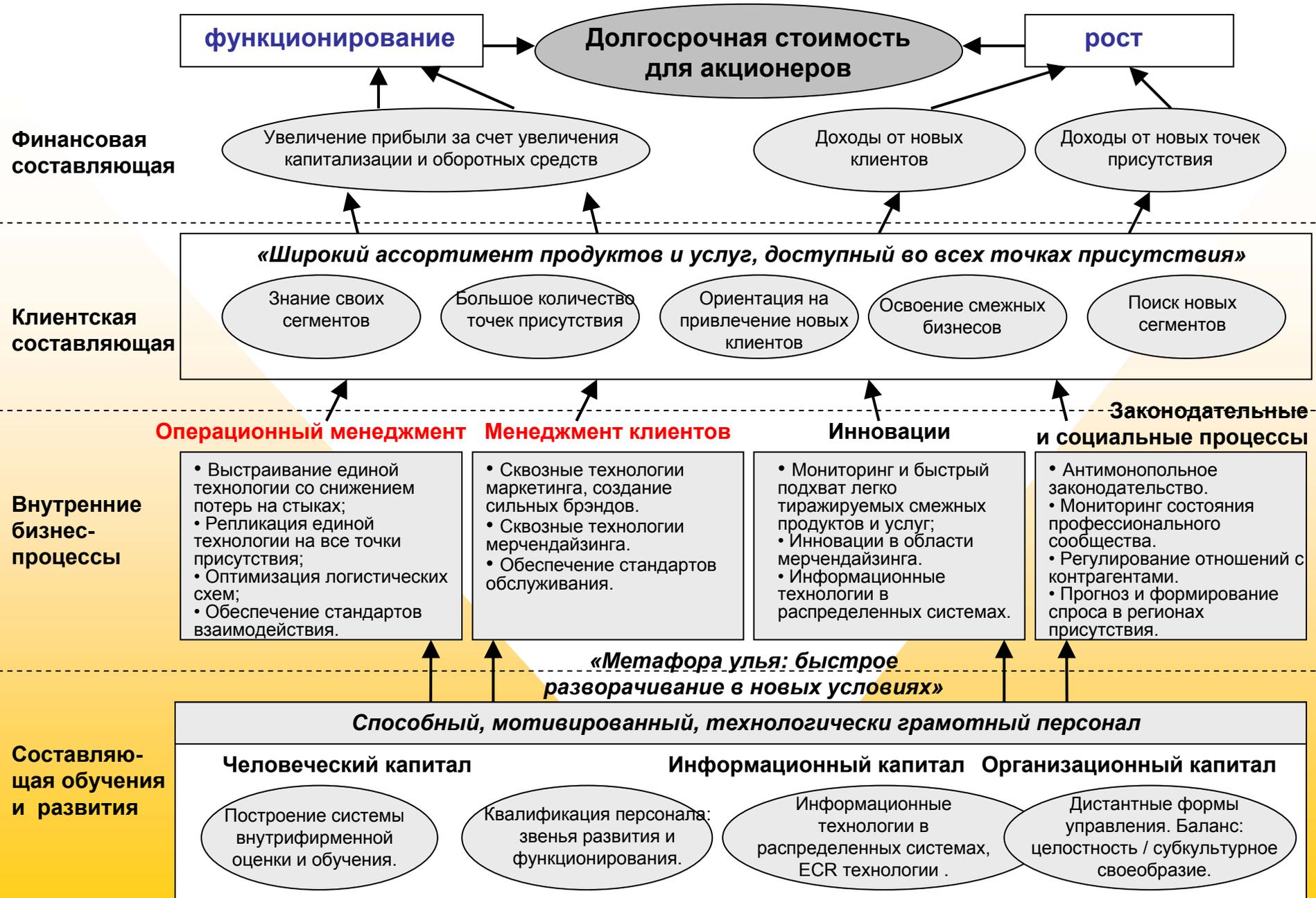
ОБЩАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ



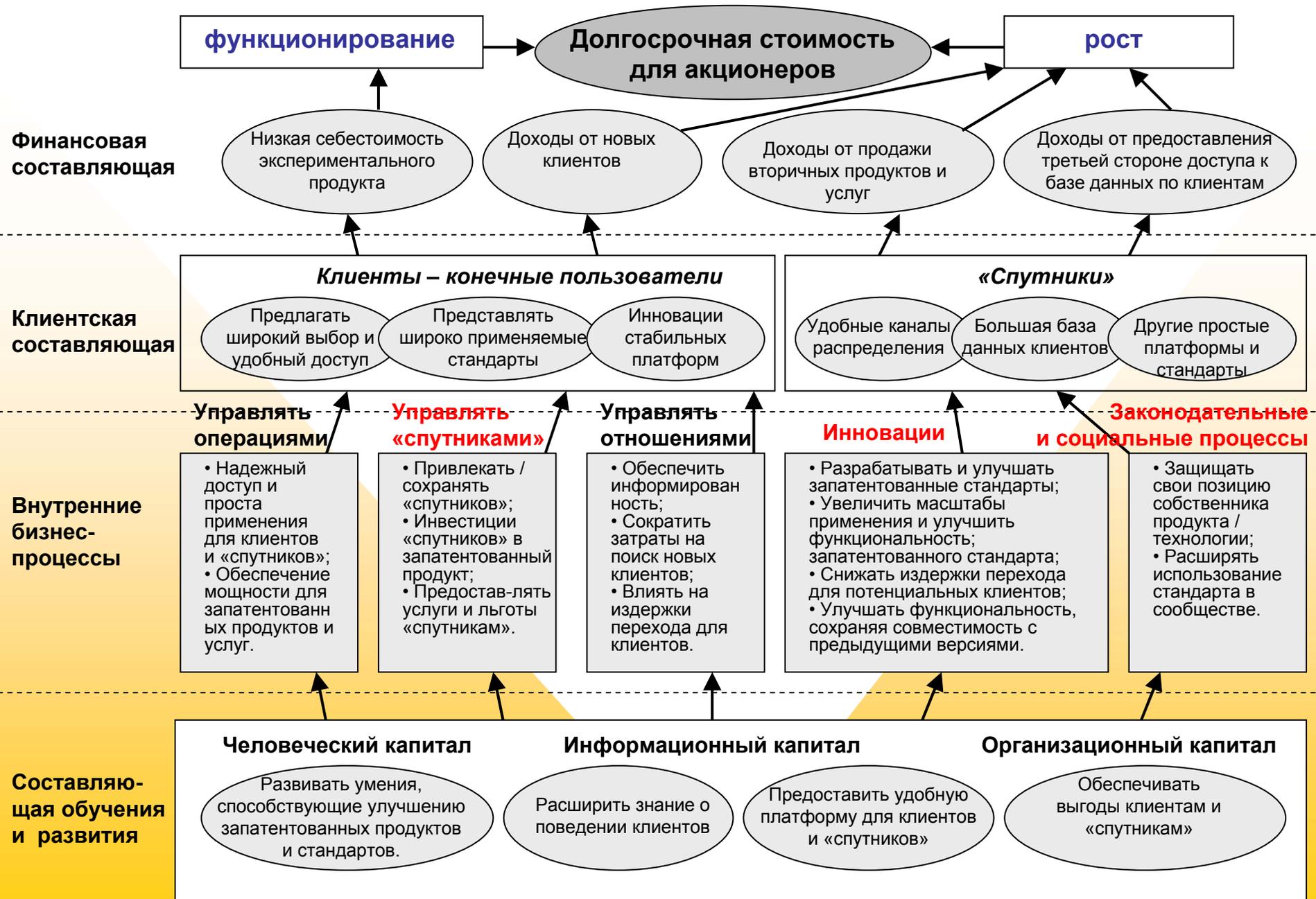
ЭКСТАНСИЯ



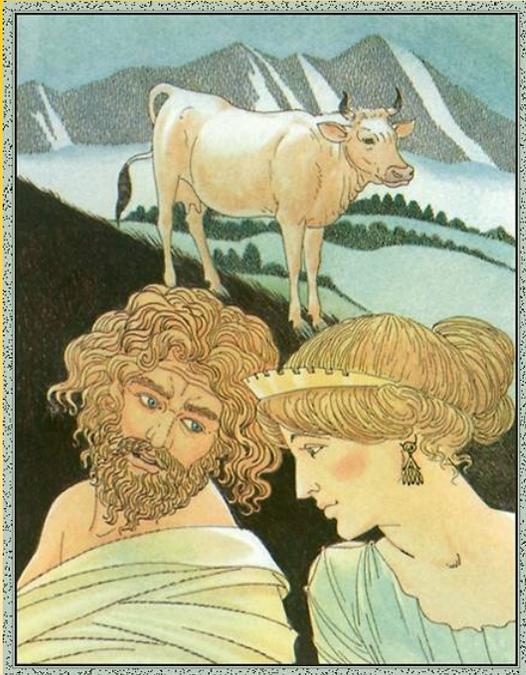
СТРАТЕГИЯ ЭКСПАНСИИ (1)



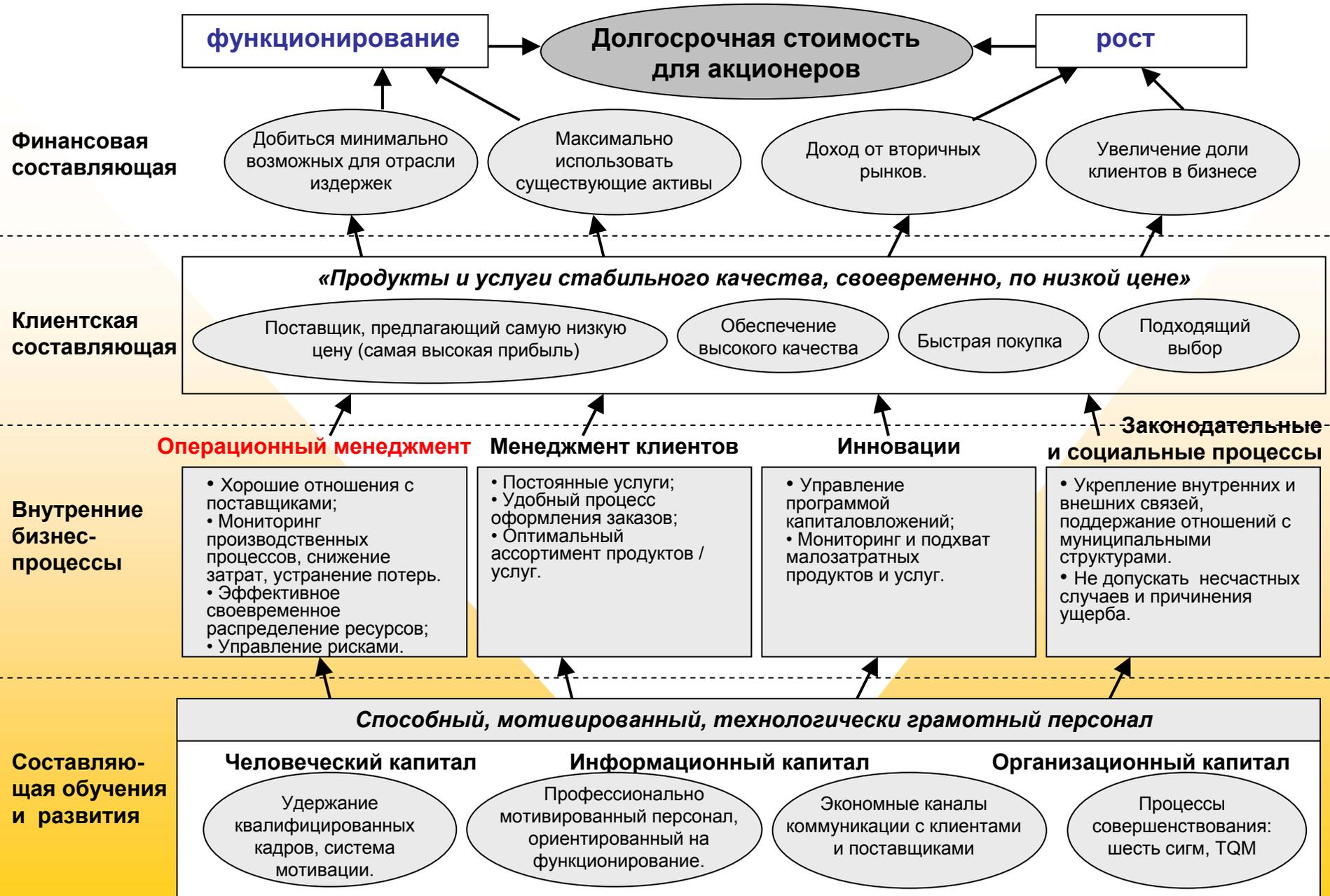
ЭКСПАНСИЯ СТАНДАРТОВ (2)



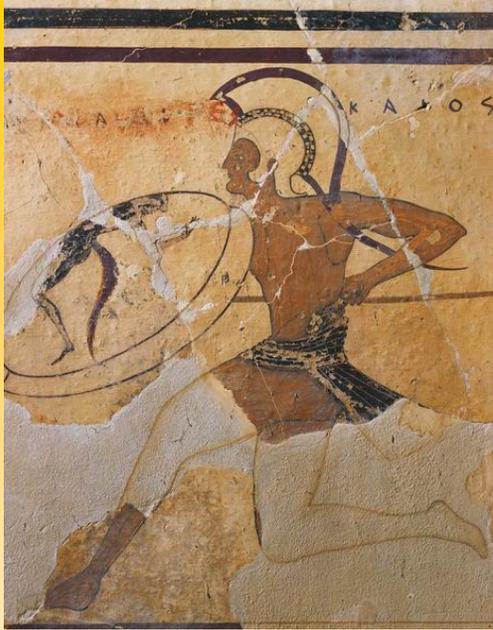
ИНТЕНСИФИКАЦИЯ



СТРАТЕГИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ

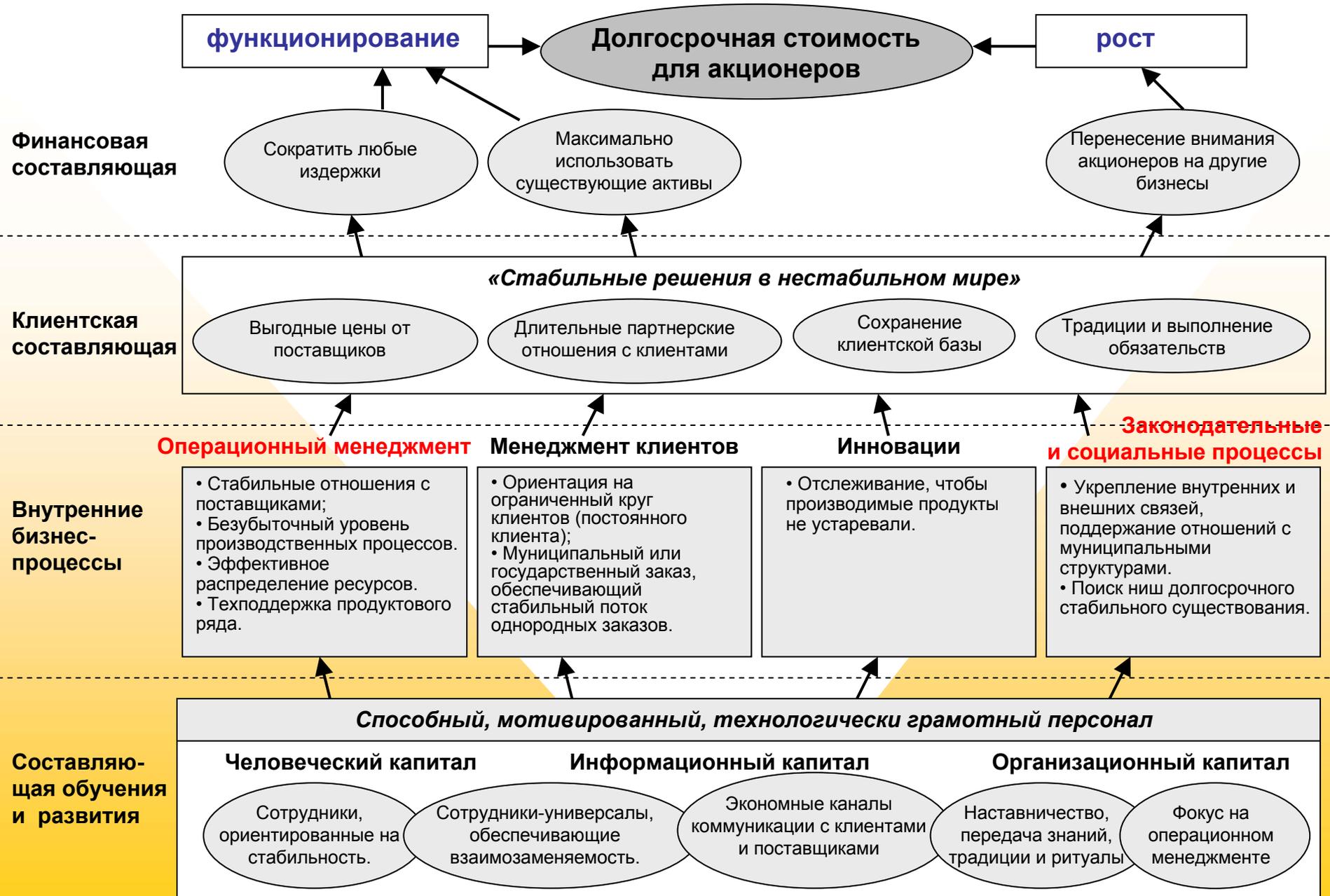


СЖАТИЕ



Спарта

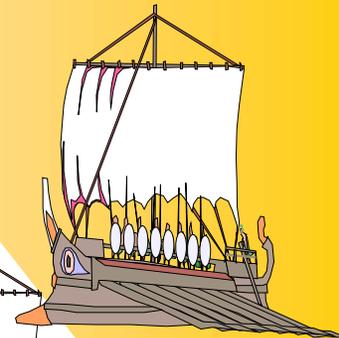
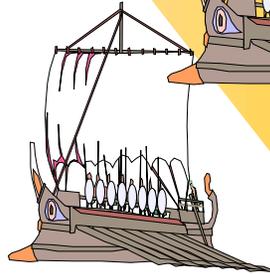
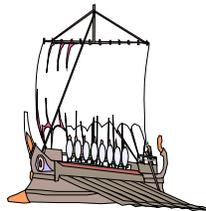
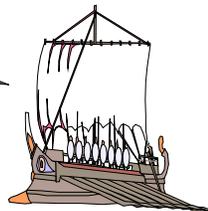
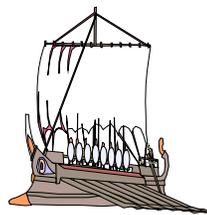
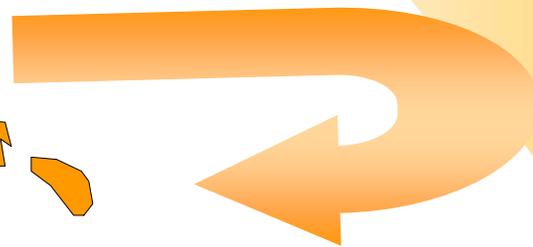
СТРАТЕГИЯ СЖАТИЯ



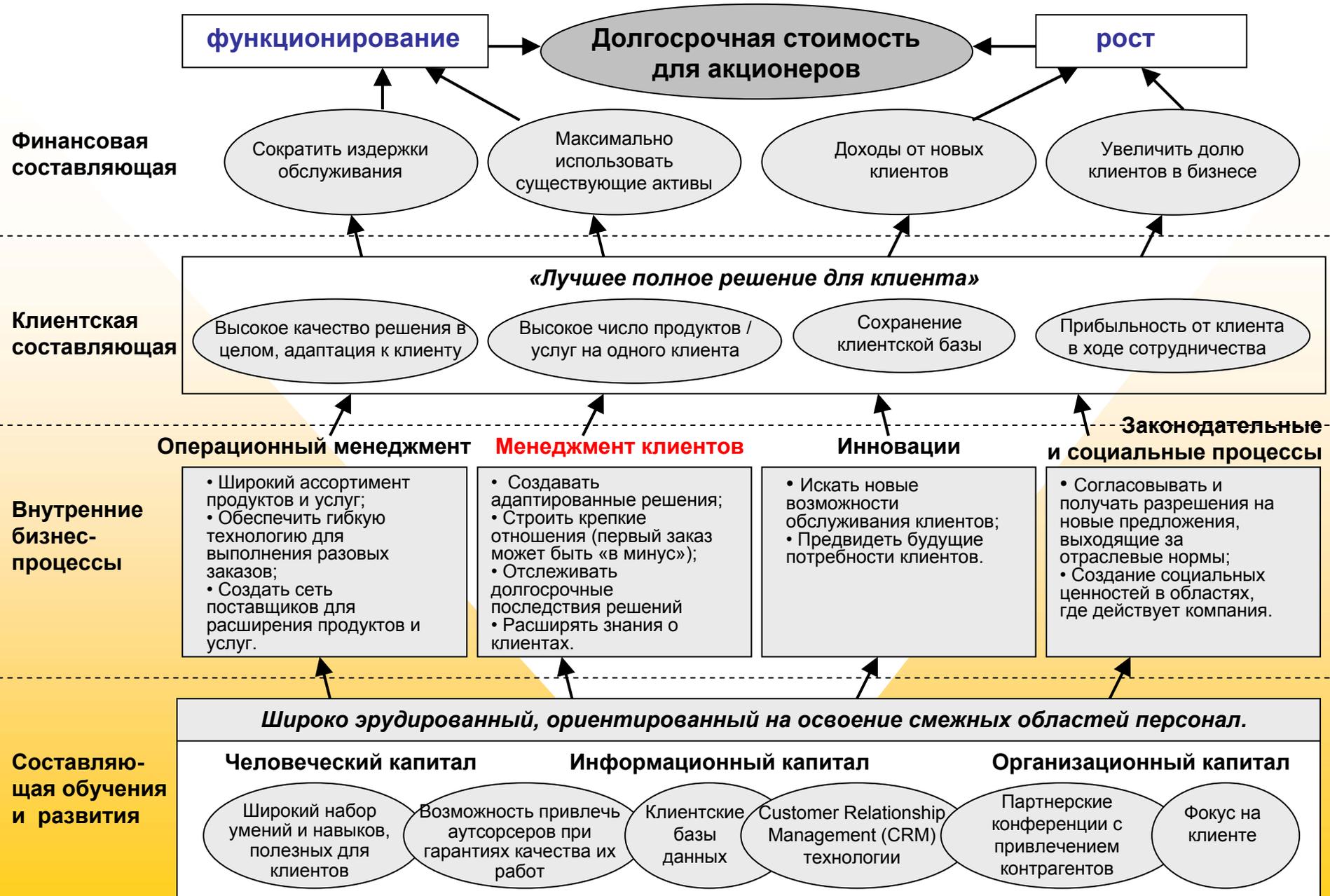
МАРКЕТИНГ



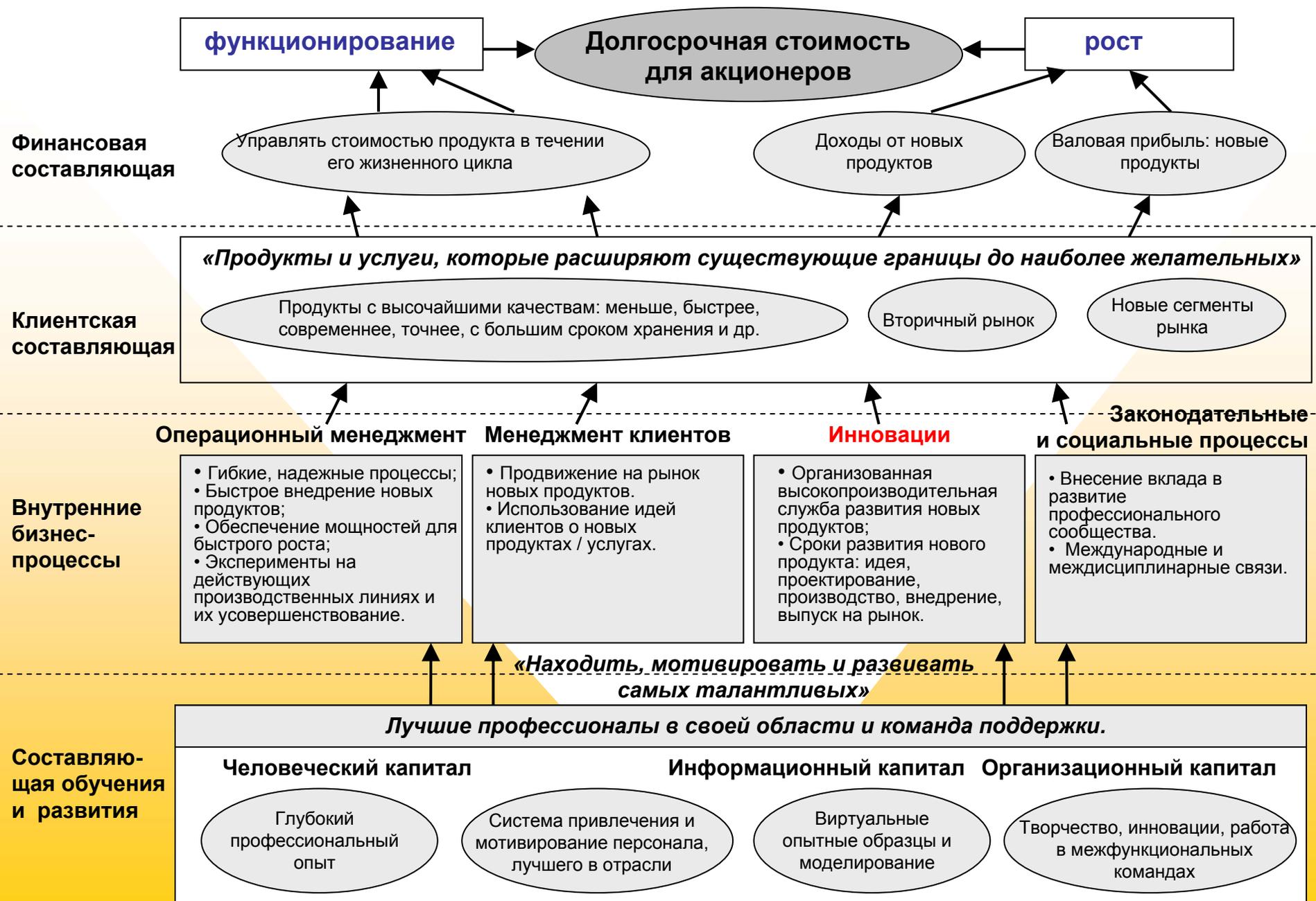
Афины



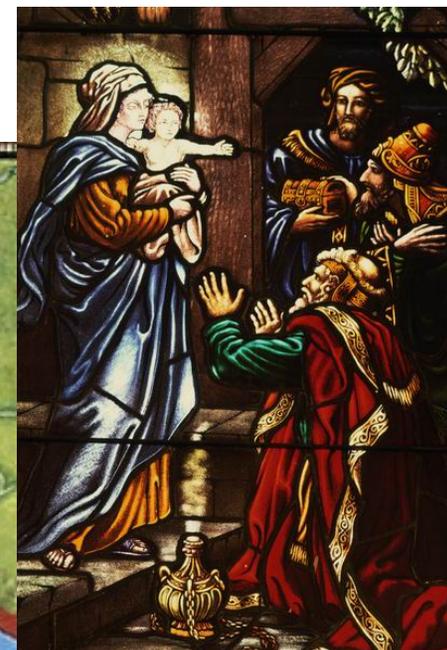
СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА (полное предложение)



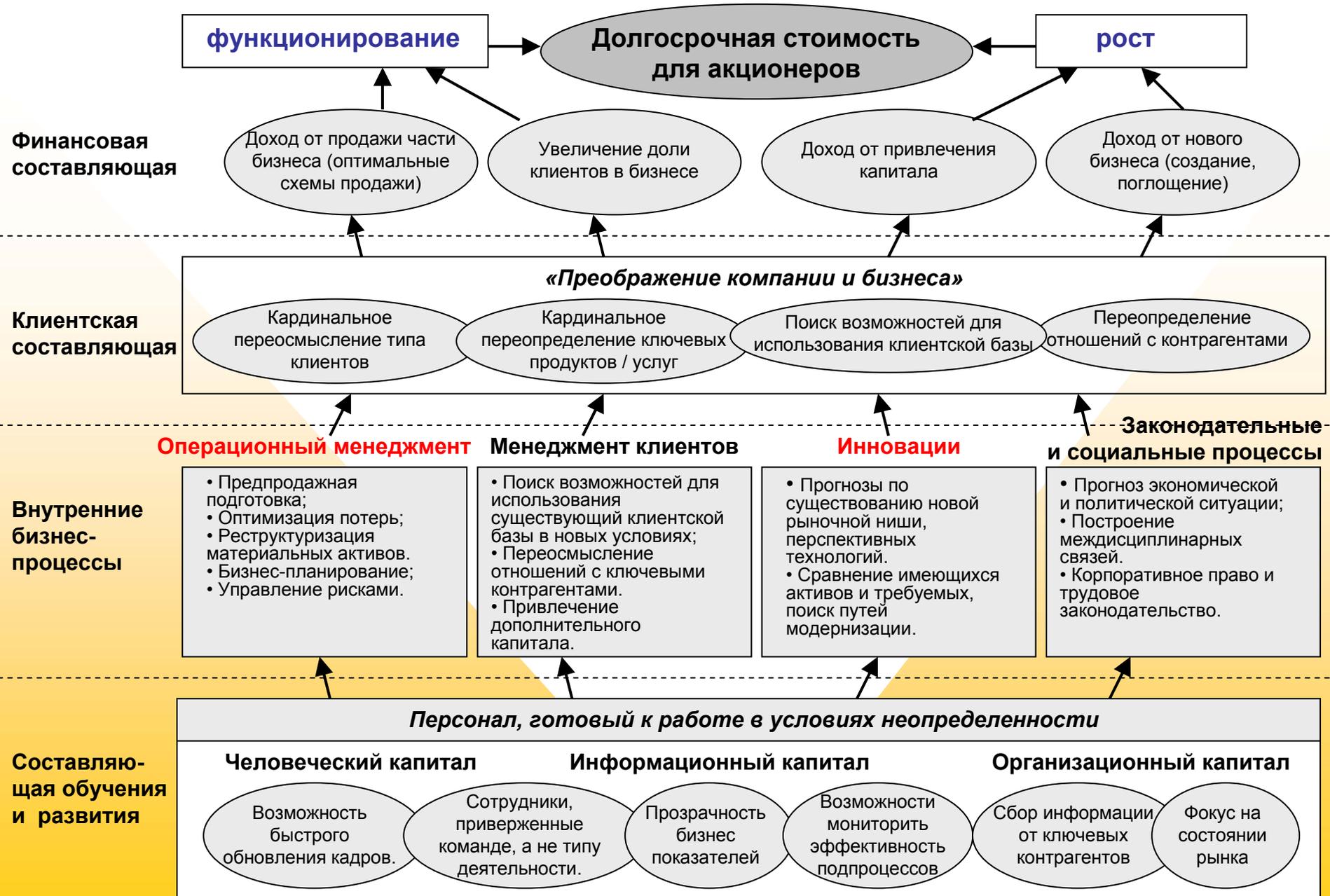
СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА (лидерство продукта)



ПРЕОБРАЖЕНИЕ



СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ





Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

Приложение: примеры составляющей обучения и развития

Стратегические карты:
демонстрационный материал

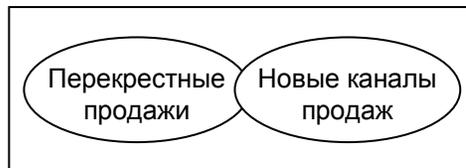
АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (пример)

Стратегические процессы

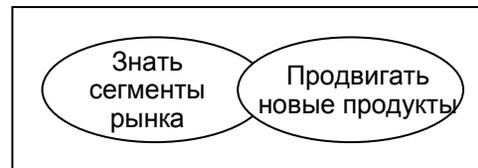
Операционный менеджмент



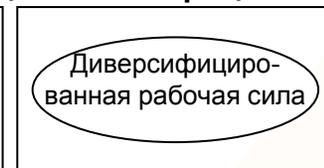
Менеджмент клиентов



Инновации



Законодательные и социальные процессы



Стратегические профессии

Менеджер по качеству

- «Шесть сигм»;
- Система управления издержками.

Менеджер отдела заказов

- Центр взаимодействия с клиентами;
- Система управления издержками;
- Работа в команде.

Менеджер продаж

- Продажа решений;
- Установление взаимоотношений с клиентами;
- Знание ассортимента продукции;
- Сертифицированные специалисты по продукции.

Менеджер продаж

- Продажи по телефону;
- Знанием ассортимента продукции;
- Система управления заказами.

Маркетолог

- Исследования рынка;
- Маркетинговые коммуникации;
- Перекрестный бизнес.

Менеджер продаж

- Установление взаимоотношений с клиентами;
- Способность к ведению переговоров;
- Технологии электронной коммерческой деятельности.

Менеджер по персоналу

- Связи с сообществом;
- Информация, реклама, пропаганда;
- Законодательные аспекты.

Перечень компетенций

Число специалистов / готовность (%)*

30 / 100%

20 / 90%

100 / 40%

20 / 50%

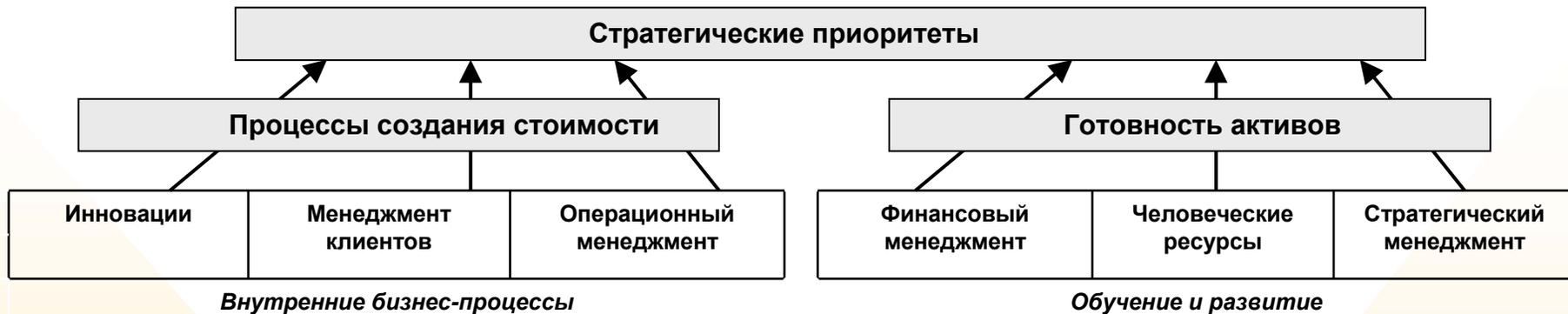
3 / 66%

3 / 80%

4 / 75%

***Примечание.** Индикаторы степени готовности нематериальных активов к реализации стратегии может быть представлена на трех уровнях. Первый уровень интегрирует показатели по человеческому, информационному и организационному капиталу. Второй уровень показывает интегральную степень готовности человеческих ресурсов к реализации новой комплексной стратегии (см. пример выше). Третий уровень определяет индивидуальные возможности отдельных сотрудников – их компетенции для решения стратегически важных задач.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ: ОСНОВНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ



Внутренние бизнес-процессы

Обучение и развитие

| Портфель информационного капитала | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|--|--|--|
| Трансформационные приложения | <ul style="list-style-type: none"> Интерактивный клиентский дизайн | <ul style="list-style-type: none"> Протокол продаж центра заказов | <ul style="list-style-type: none"> Отслеживание маршрута поставок Отслеживание сроков поставок | <ul style="list-style-type: none"> Управление стоимостью для акционеров | <ul style="list-style-type: none"> Готовность человеческого капитала | <ul style="list-style-type: none"> Сбалансированная система показателей |
| Аналитические приложения | <ul style="list-style-type: none"> Аналитика продукта; Система управления данными о разработке и развитии продукта (KMS) | <ul style="list-style-type: none"> Аналитика клиентов Система управления данными о клиентах Прибыльность клиентов | <ul style="list-style-type: none"> Аналитика производственного цикла Аналитика качества Аналитика издержек | <ul style="list-style-type: none"> Финансовая аналитика Финансовая консолидация Расчет издержек по видам деятельности | <ul style="list-style-type: none"> Набор персонала через интернет Дистанционное обучение Отчет о движении персонала | <ul style="list-style-type: none"> Управление на основе видов деятельности Прогноз бюджета Динамическое моделирование |
| Приложения для обработки транзакций | <ul style="list-style-type: none"> Процессы управления производством; Программы CAD / CAM. | <ul style="list-style-type: none"> Управление отношениями с клиентами (CRM) | <ul style="list-style-type: none"> Управление поставками Управление планированием ресурсов для производства (MRP) | <ul style="list-style-type: none"> Финансовый менеджмент (ERP) | <ul style="list-style-type: none"> Личные дела сотрудников (ERP / HR) | |
| <i>Физическая инфраструктура</i> | | | <i>Управленческая инфраструктура</i> | | | |