

Управление стратегией: перевод стратегии на операционный уровень



Способность описать стратегию



Многообразие способов описания стратегического плана



При описании стратегического плана
возможны различные подходы:

- Бизнес-портфель;
- Совершенствование бизнес-процессов
- Анализ сегментов рынка и предложение потребительской стоимости
- Ключевые компетенции

Важность понятного описания стратегии



Стратегию нельзя осуществить, если она непонятна, ее нельзя понять, если она не сформулирована.

Проблема: нет общепринятых схем для описания стратегии

Неприменимость финансовых схем



Финансовые схемы отлично работали, когда стратегии основывались на приобретении материальных активов и правильном управлении ими

Сейчас- все большее значение приобретают нематериальные активы:

- **Знания и умения персонала**
- **Информационные технологии**
- **Общая атмосфера, способствующая инновационному процессу, решению проблем и усовершенствованию**

Фактор 1 Косвенный характер стоимости НМ



Влияние нематериальных активов на финансовые результаты(доходы и прибыль) имеет косвенный характер.

Влияние НМ осуществляется через цепочку причинно-следственных связей:

- Инвестиции в обучение сотрудников привело к улучшению качества обслуживания**
- Улучшение качества привело к повышению удовлетворенности клиента**
- Удовлетворенность укрепила его лояльность**
- Лояльность в свою очередь привела к увеличению доходов и прибыли**

Фактор 2 Косвенный характер стоимости НА



Стоимость НА зависит от организационного контекста и стратегии.

Стоимость НА нельзя оценить изолированно от организационных процессов – именно они трансформируют НА в клиентские и финансовые результаты.

Стоимость НА самым решительным образом зависит от контекста, в котором они размещены: организации, ее стратегии, дополняющих активов

Фактор 3 Потенциальный характер стоимости НА



Стоимость НА носит потенциальный характер.

Издержки на приобретение НА не соответствуют
из вкладу в создание стоимости.

Организационные процессы, такие как
проектирование, доставка и обслуживание
необходимы для того, чтобы трансформировать
потенциальную стоимость НА в материальные
продукты и услуги.

Фактор 4 Тесная связь активов



НА редко имеют самостоятельную стоимость.

Как правило, для создания стоимости НА должны быть объединены с материальными.

Должен быть комплекс материальных и нематериальных активов.

Способность разработать стратегию



Этапы создания стратегии-1



Миссия

Для чего мы существуем

Ценности

Что для нас важно

Видение

Чем мы хотим стать

Стратегия

Наш стратегический план

Стратегическая карта

Перевод стратегии на операционный уровень

Этапы создания стратегии-2



Стратегическая карта

Перевод стратегии на операционный уровень

Сбалансированная система показателей

Показатели и цель

Цели и инициативы

Что нам необходимо делать

Личные цели

Что я должен делать

Стратегические результаты

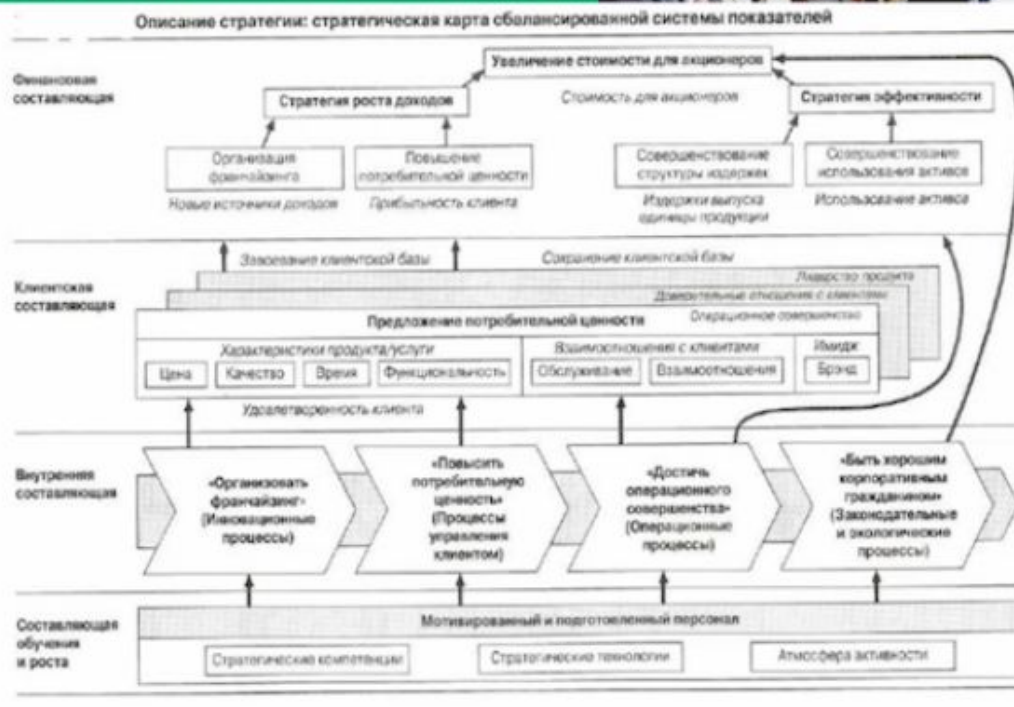
Удовлетворенны
е акционеры

Довольные
клиенты

Эффективные
процессы

Персонал

Стратегическая карта- модель причинно-следственных связей

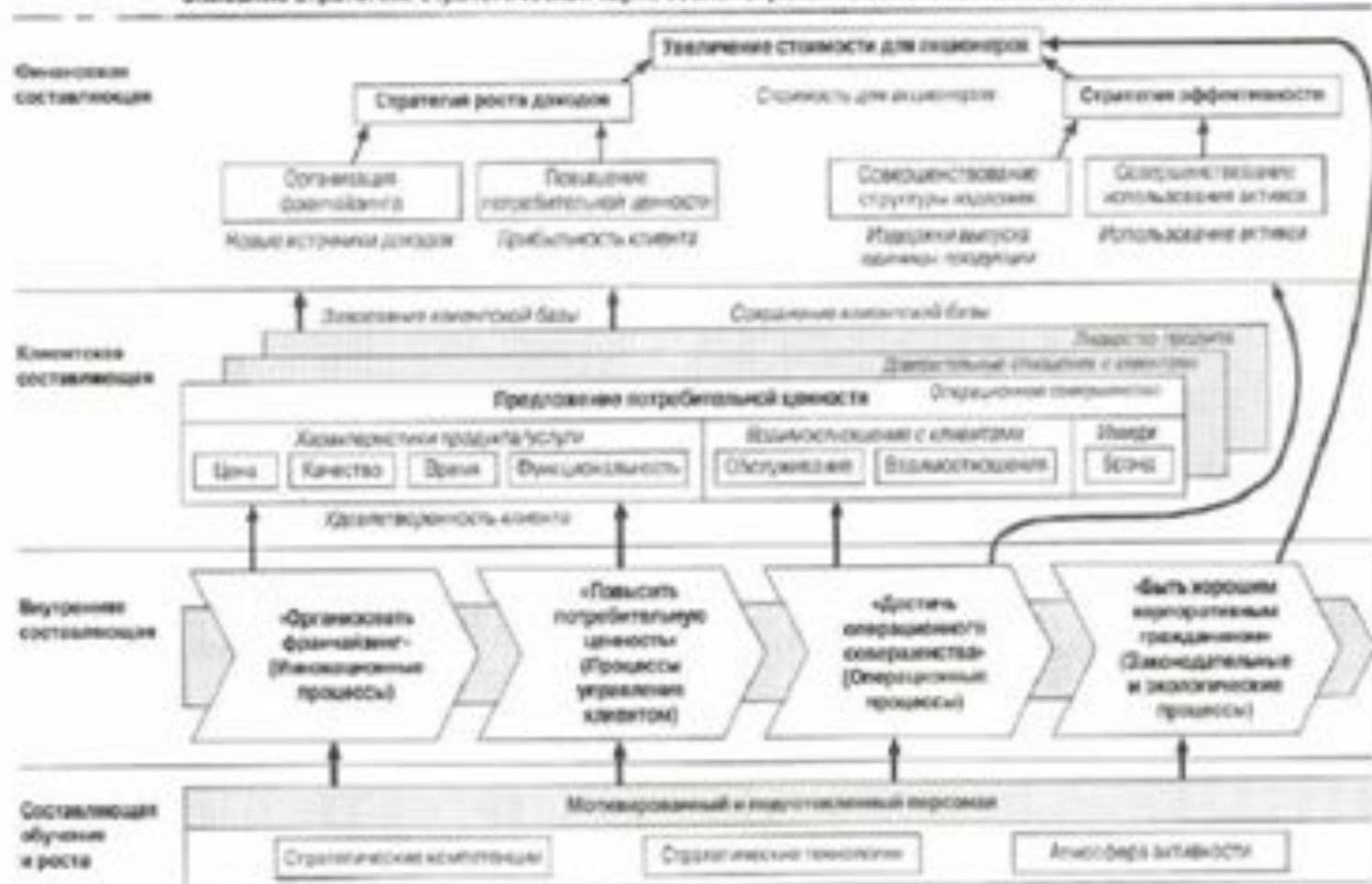


Стратегическая карта- модель формулировки стратегии, которая связывает материальные и нематериальные активы в общую схему создания стоимости

Стратегическая карта- общий вид



Описание стратегии: стратегическая карта сбалансированной системы показателей



Составляющая обучения и развития



Составляющая
обучения
и роста

Мотивированный и подготовленный персонал

Стратегические компетенции

Стратегические технологии

Атмосфера активности

**Мотивированный и
подготовленный персонал**

**Стратегические
технологии**

Атмосфера активности

Внутренняя составляющая



Инновационные процессы

Процессы управления клиентом

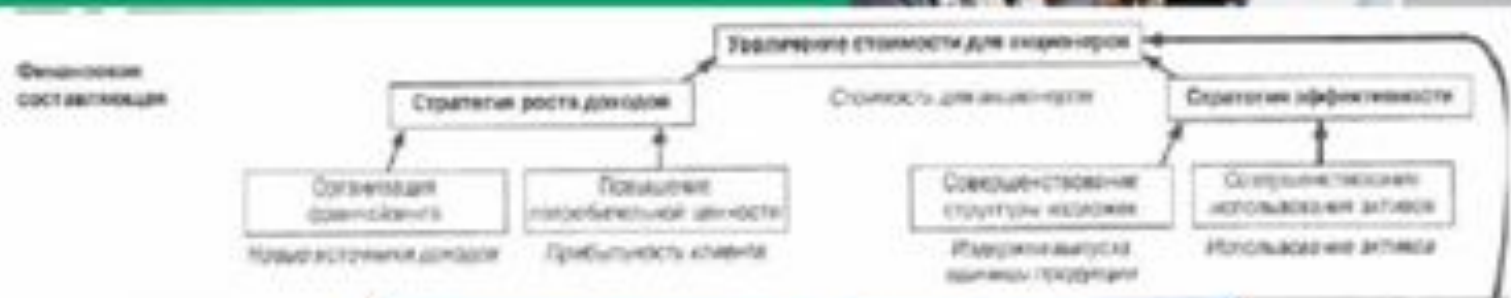
Достичь операционного совершенства

**Быть хорошим корпоративным
гражданином(Законодательные и
экологические процессы)**

Клиентская составляющая



Финансовая составляющая



Увеличение стоимости для акционеров

Стратегия роста доходов

Новые
источники
доходов

Повышение
потребительской
ценности

Стратегия эффективности

Совершенство
вание
структуры
издержек

Совершенство
вание
использования
активов

Удовлетворенность клиента

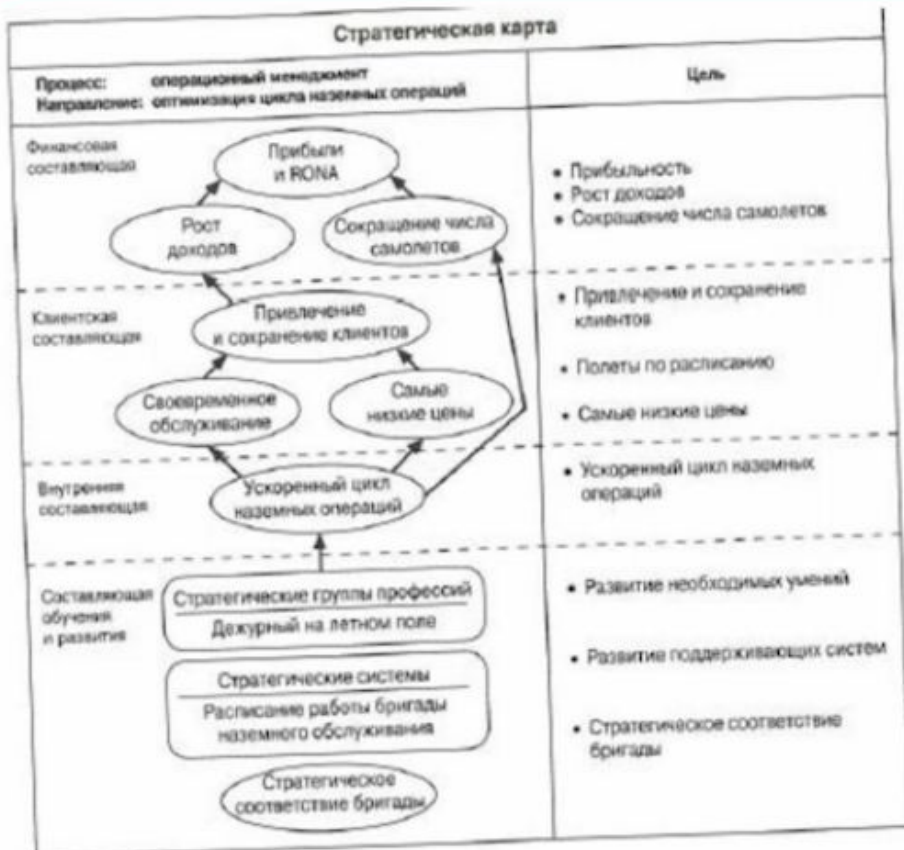
ССП- на основе стратегической карты



ССП- на основе стратегической карты



Стратегическая карта



Сбалансированная система показателей

Показатель	Задача	План действий	
		Инициатива	Бюджет
- Рыночная стоимость - Доход от одного посадочного места - Стоимость аренды самолета	30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR		
- Число постоянных клиентов - Число клиентов - Рейтинг FAA: прилеты по расписанию - Ранжирование клиентов	70% - Увеличение на 12% в год № 1 № 1	- Внедрение системы CRM - Управление качеством - Программа «Лояльность клиента»	\$XXX \$XXX \$XXX
- Время пребывания самолета на земле - Вылет по расписанию	30 мин. 90%	Оптимизация временного цикла	\$XXX
- Стратегические группы профессий: готовность компании - Доступность информационных систем - Стратегическая информированность - Доля работников — держателей акций компании (%)	- Год 1 — 70% - Год 3 — 90% - Год 5 — 100% 100% 100%	- Тренинг бригады наземного обслуживания - Система скользящего графика работы бригады - Программы коммуникации - Приобретение акций сотрудниками - План	\$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
Итого:			\$XXX

Финансовая составляющая



Процесс: операционный истощающийся
Направленно: оптимизация цикла наземных операций

Финансовая составляющая



- Прибыльность
- Рост доходов
- Сокращение числа самолетов



Цели:

- Прибыльность
- Рост доходов
- Сокращение числа самолетов

Финансовая составляющая



Сбалансированная система показателей	
Показатель	Задача
• Рыночная стоимость • Доход от одного посадочного места • Стоимость аренды самолета	• 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR

Показатель ССП	Задача
Рыночная стоимость	30%
Доход от одного посадочного места	20%
Стоимость аренды самолета	5%

Клиентская составляющая



Цели

Привлечение и сохранение клиентов

Полеты по расписанию

Самые низкие цены

Клиентская составляющая



- Число постоянных клиентов
- Число клиентов
- Рейтинг FAA: прилеты по расписанию
- Ранжирование клиентов

- 70%
- Увеличение на 12% в год
- № 1
- № 1

- Внедрение системы CRM
- Управление качеством
- Программа «Лояльность клиента»

- \$XXX
- \$XXX
- \$XXX

Показатель ССП	Задача	Инициативы	Бюджет
Число постоянных клиентов	70%	Внедрение системы CRM	XXXXXX
Число клиентов	Увеличение на 12% в год	Управление качеством	XXXXXX
Рейтинг :прилеты по расписанию	5%	Программа «Лояльность клиента»	XXXXXX

Внутренняя составляющая



Внутренняя
составляющая

Ускоренный цикл
наземных операций

- Ускоренный цикл наземных операций

**Ускоренный цикл
наземных операций**

Цели

Ускоренный цикл наземных операций

Внутренняя составляющая



• Время пребывания самолета на земле • Вылет по расписанию	• 30 мин. • 90%	• Оптимизация временного цикла	• \$XXX
--	---	--	---

Показатель ССП	Задача	Инициативы	Бюджет
Время пребывания самолета на земле	30 мин	Оптимизация временного цикла	XXXXXX
Вылет по расписанию	90%		

Составляющая обучения и развития



• Стратегические группы профессий: готовность компании	• Год 1 — 70% Год 3 — 90% Год 5 — 100% • 100%	• Тренинг бригады наземного обслуживания • Система скользящего графика работы бригады • Программы коммуникации • Приобретение акций сотрудниками • План	• \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX
• Доступность информационных систем			
• Стратегическая информированность • Доля работников — держателей акций компании (%)	• 100% • 100%		
Итого:			\$XXX

Показатель ССП	Задача
Стратегические группы профессий: готовность коллектива	Год 1-70% Год 2-90% Год 3- 100%
Доступность информационной системы	100%
Стратегическая информированность	100%

Инициативы	Бюджет
Тренинг наземного персонала	XXXX
Составление графика работы	XXX
Программы коммуникации	XXX
Итого бюджет мероприятий	

Способность разработать стратегию



**Организации для
успешного развития и
устойчивой
деятельности
необходима стратегия**

**Разработка стратегии- задача руководства
компании**

ССП- инструмент реализации стратегии



- ССП используется: для перевода стратегии на операционный уровень;
- Для контроля хода выполнения стратегии

Принципы организации, ориентированной на стратегию





Принцип 1: Перевод стратегии на операционный уровень



Стратегические карты

Сбалансированные системы
показателей

Стратегические инициативы



Корпоративная роль

Синергизм бизнес-единиц

**Синергизм вспомогательных
сервисных подразделений**

**Принцип 3 : Стратегия как
повседневная работа каждого
сотрудника**



Информированность о стратегии

**Личные сбалансированные
системы показателей**

**Сбалансированные системы
оплаты**



**Взаимосвязь стратегий и
бюджетов**

**Аналитические и
информационные системы**

Стратегическое обучение



Активизация

Процесс управления

**Система стратегического
менеджмента**