

Цели в рамках финансовой перспективы



Общие цели в рамках результатов для клиента



Дифференцирование профилей предложения

Для привлечения и удержания клиентов требуются
идентификация различных способов создания ценности для них

Низкие затраты

«Обеспечьте такое сочетание качества, цены и простоты приобретения, какое не способны предоставить конкуренты»
Toyota
McDonalds
Dell
Southwest Airlines
Wal-Mart

Лучшая покупка

Лидерство на рынке

«Постоянное совершенствование продуктов наибольшего потребительского спроса»

Sony
Mercedes
Merk
Johnson & Johnson
Intel

Лучший продукт

Успешные решения

«Налаживайте связи с клиентами; обеспечьте их всеми требующимися продуктами и услугами»

IBM (60-80е)
Goldman Sachs
Mobil

Лучшее полное решение

Клиентские цели

Продукты и услуги:
последовательно,
вовремя и по
низким ценам

- Низкие цены
- Постоянно высокое качество
- Быстрое приобретение
- Соответствующий выбор

Продукты и услуги,
расширяющие
существующее
представление о качестве

- Продукты высокого качества: скорость, размеры, точность, вес, ...
- Первые на рынке
- Проникновение в новые сегменты

Обеспечьте клиентов
самым полным для них
решением

- Кастомизированное качество предлагаемых решений
- Количество продуктов/ услуг на одного клиента
- Удержание клиентов
- Рентабельность клиента в период жизненного цикла

Внутренние бизнес-процессы



Перспектива обучения и развития

Цели акционеров



Цели клиентов

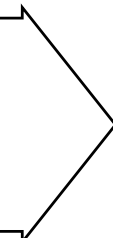


Операции

*Управление
отношениями с
клиентами*

Инновации

*Общество и
регулирование*



Перспектива обучения и развития

Стратегическая компетентность

Человеческий капитал

- Умения
- Обучение
- Знания

Стратегические технологии

Информационный капитал

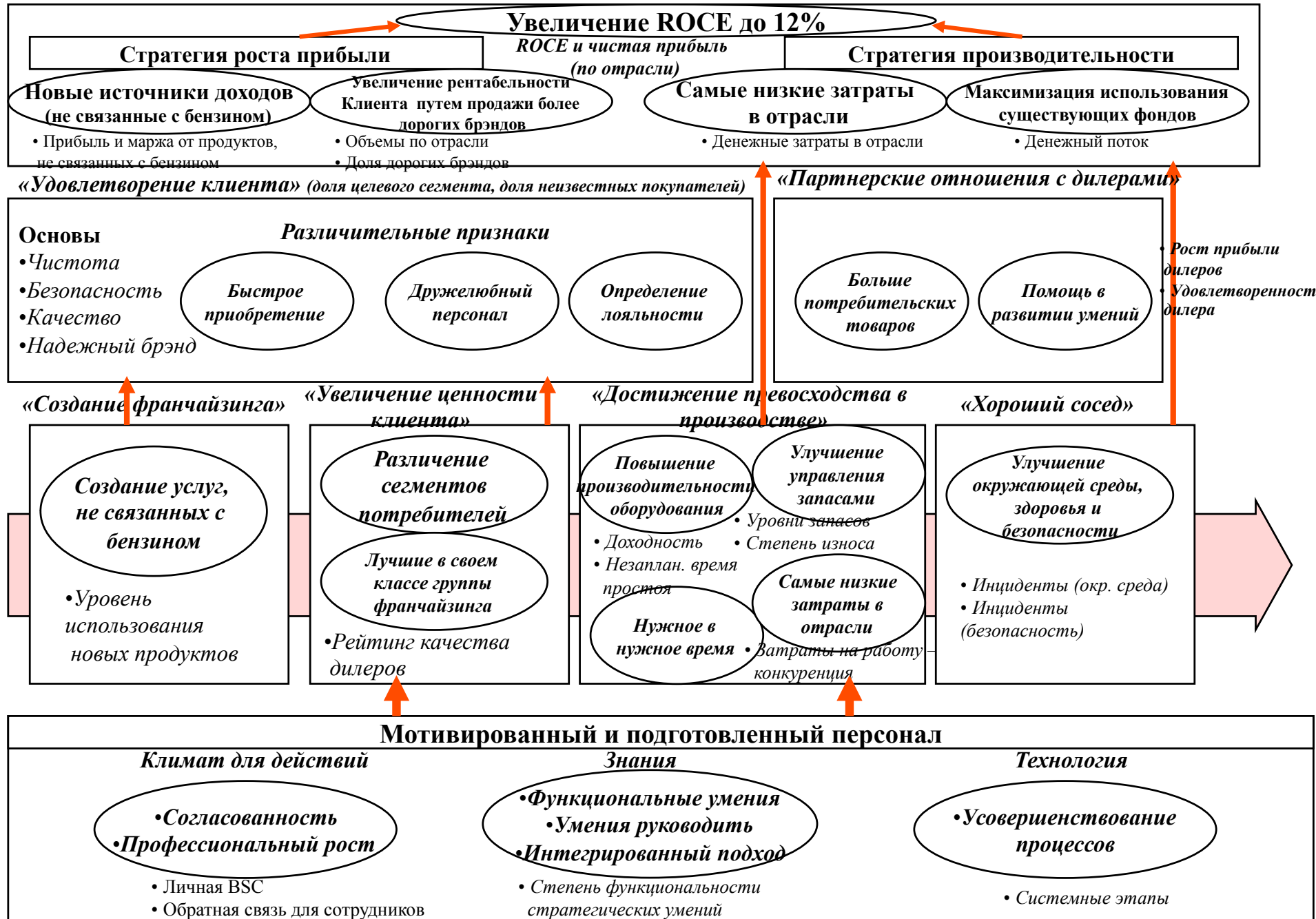
- Системы
- Базы данных
- Сети

Климат для действий

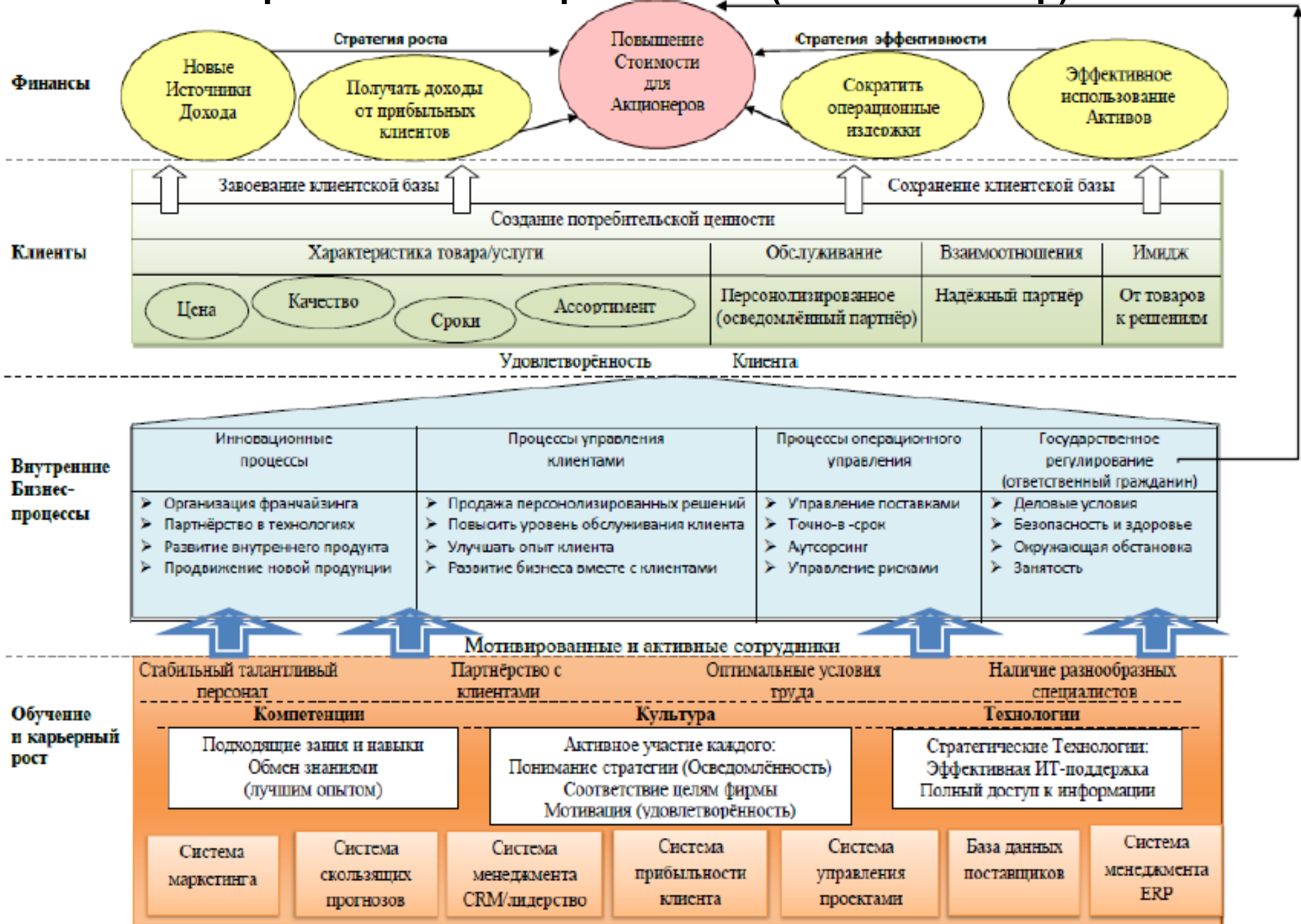
Организационная готовность

- Культура
- Руководство
- Согласованность
- Работа в команде

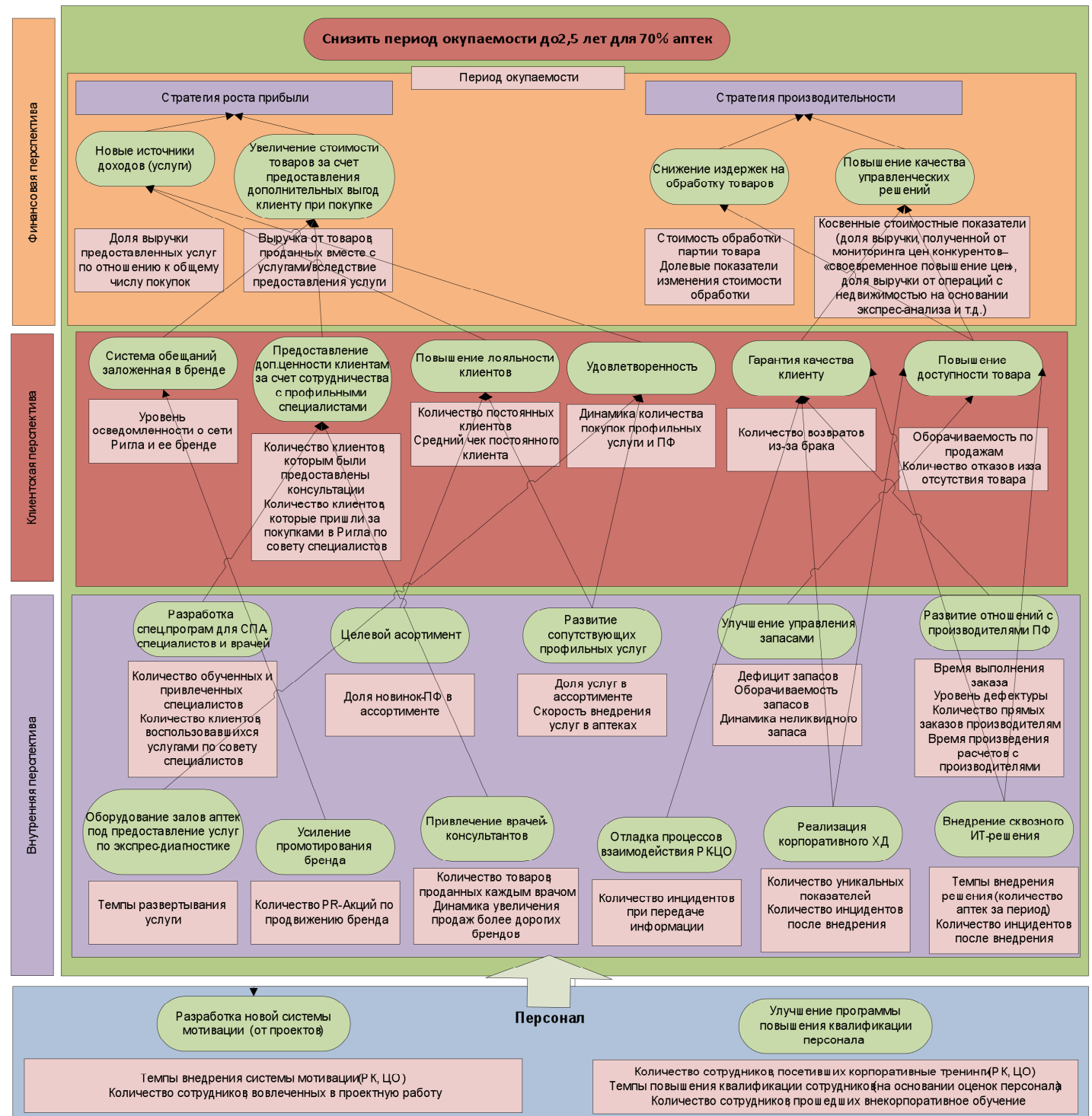
Карта стратегии компании Mobil NAM&R



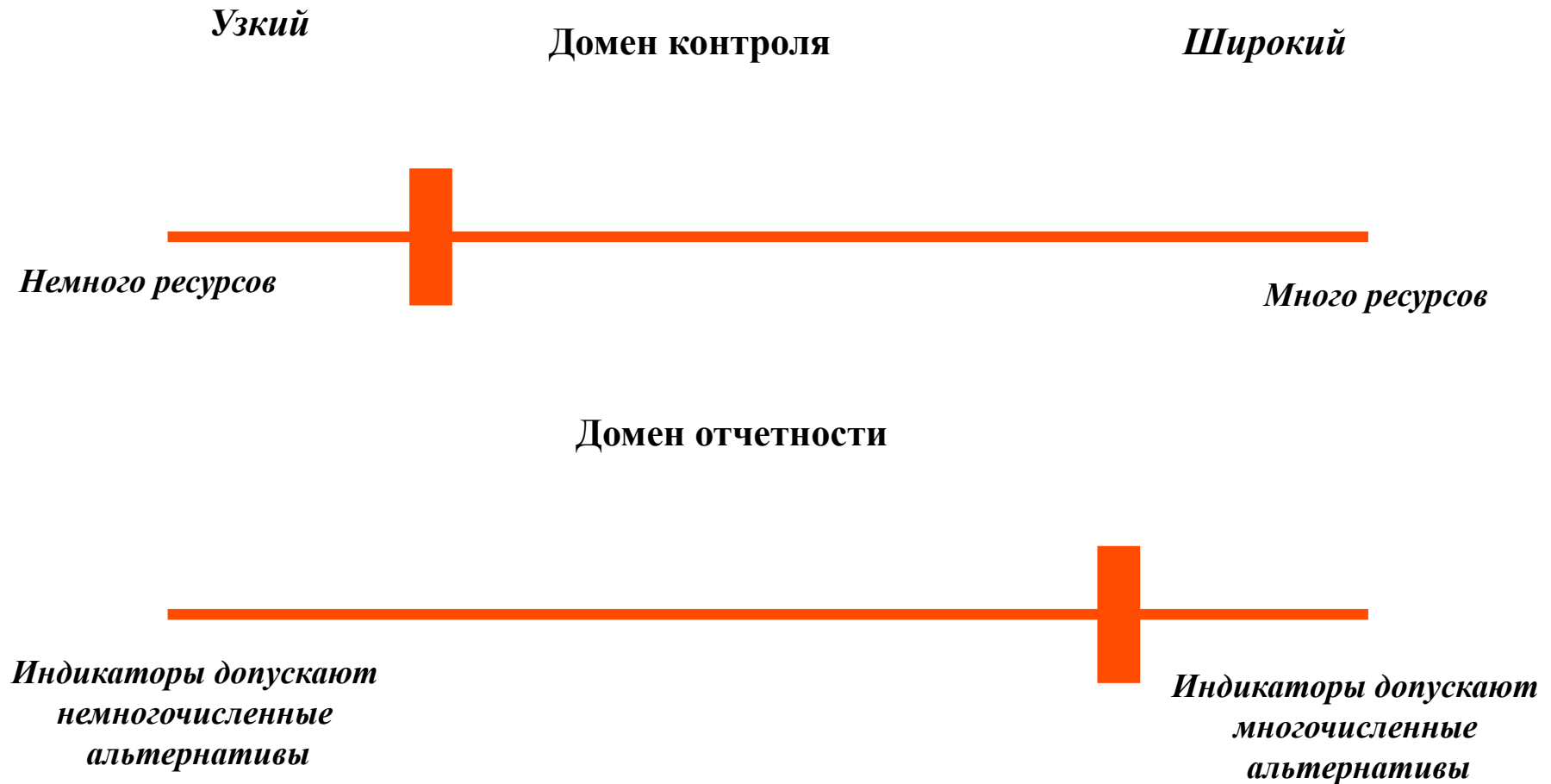
Стратегические перспективы (X5 Retail Group)



Стратегическая карта для бизнес-стратегии сети аптек «Ригла» в сегменте средств парафармацевтики



«Предпринимательская дыра»

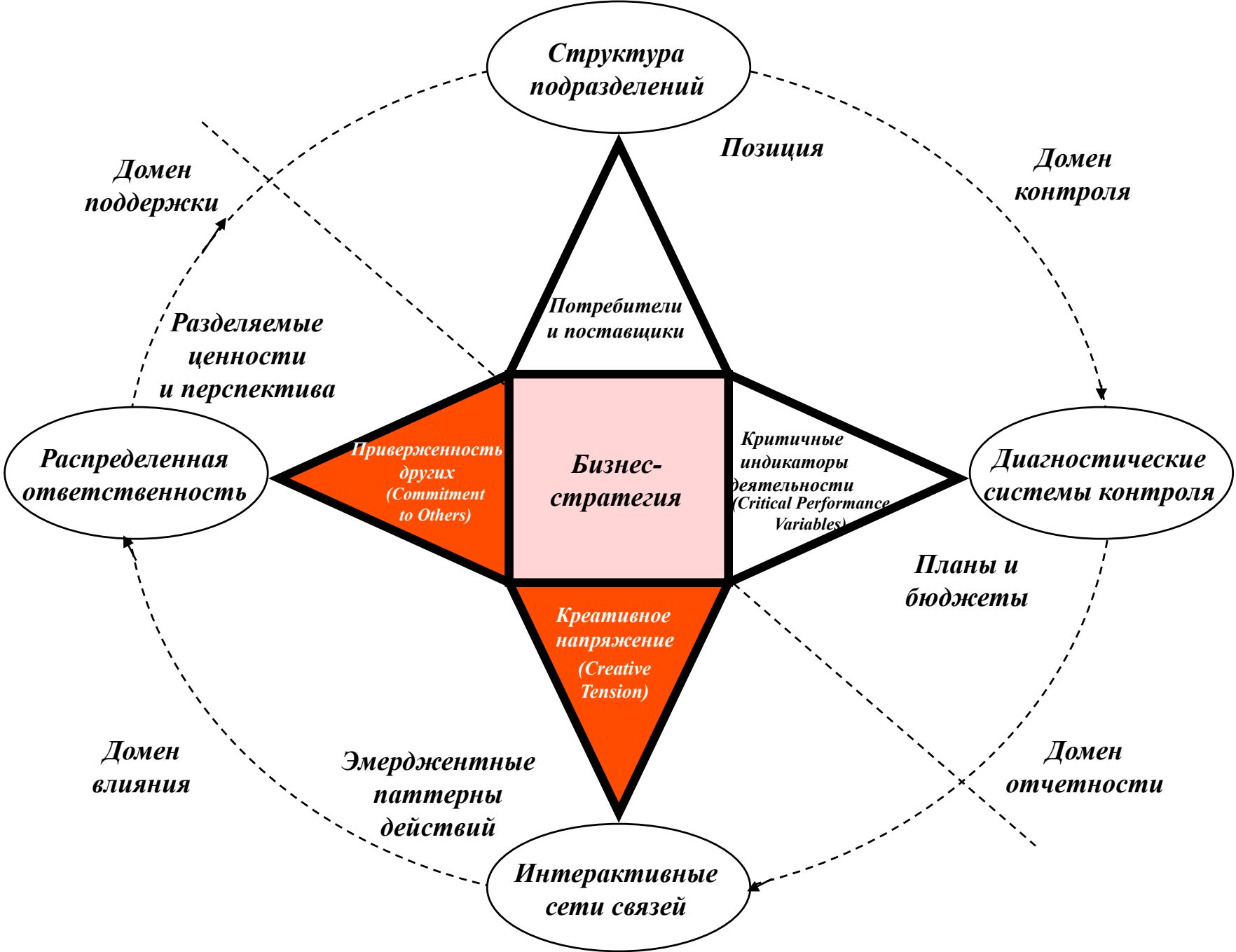


Проектирование домена отчетности



1. Определите критичные для Вашей организации финансовые показатели (profit wheel, cash wheel, ROCE wheel)
2. Определите критичные нефинансовые индикаторы деятельности, отражающие Вашу стратегию (ССП)
3. Создайте диагностические системы контроля для коммуникаций и мониторинга деятельности по всем критичным переменным деятельности
4. Базируясь на Вашей стратегии и требуемом диапазоне альтернатив спроектируйте домен отчетности для всех подразделений и ключевых менеджерских позиций
5. Убедитесь в адекватности уровня инновационности и стандартизации, настраивая домен отчетности относительно домена контроля
6. Обеспечьте взаимосвязи Ваших целей и намерений подчиненных с индикаторами Вашей диагностической системы контроля
7. Выявите потенциальные источники сопротивления и соответствующим образом настройте Ваши цели и намерения подчиненных, а также домен отчетности

Уровни организационного проектирования по Р. Симонсу



Структура подразделений

Позиция

Домен контроля

Потребители и поставщики

Домен поддержки

Разделяемые ценности и перспектива

Распределенная ответственность

Приверженность других (Commitment to Others)

Бизнес-стратегия

Критичные индикаторы деятельности (Critical Performance Variables)

Диагностические системы контроля

Планы и бюджеты

Креативное напряжение (Creative Tension)

Домен влияния

Эмерджентные паттерны действий

Интерактивные сети связей

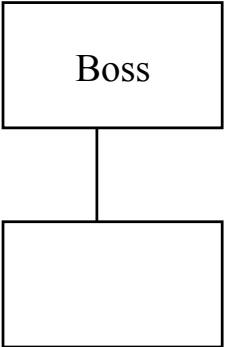
Домен отчетности

Интерактивные сети и домен влияния

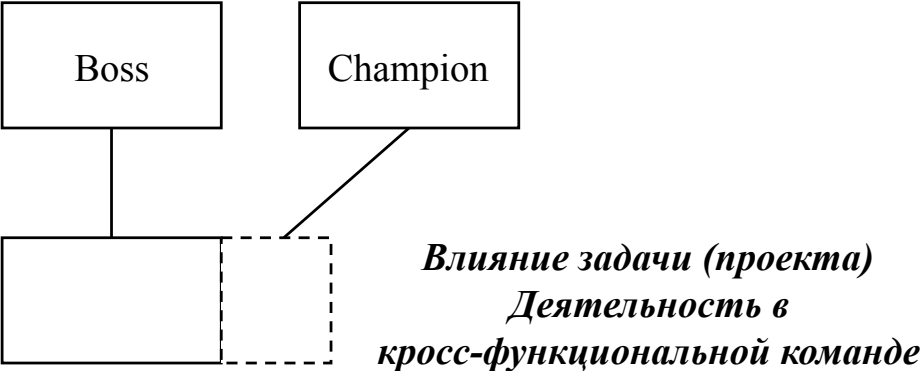
- Интерактивные сети – это системы и структуры, которые стимулируют индивидуумов собирать информацию и влиять на решения других
- Домен влияния определяет мощность сети, которая необходима индивидуальным агентам для сбора информации, анализа новой информации и реализации влияния на других людей
- Главные методы создания таких сетей – вынуждение индивидуумов расцеплять свое внимание в двух и более размерностях прежде всего двумя способами:
 - созданием перекрывающихся дополнительных деятельностей
 - созданием дополнительных боссов
- Интерактивные сети также создаются с помощью систем отчетности и контроля для создания напряжения (давления) для создания необходимости уделить внимание другим подразделениям и индивидуумам

Структура двойного влияния

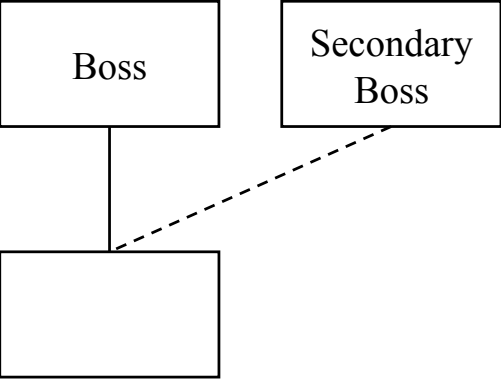
Иерархия



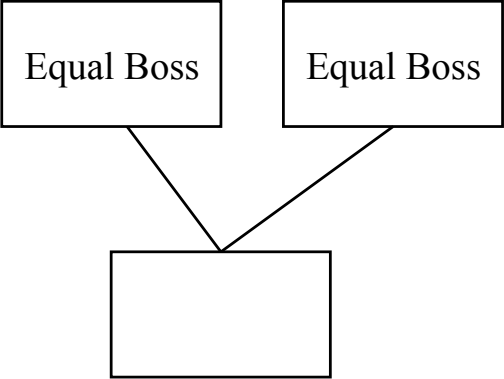
Иерархия и отдельные проекты (кураторство)



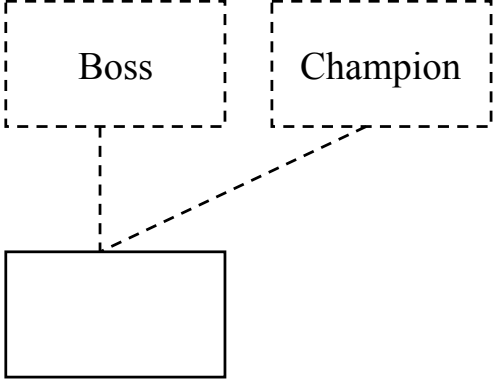
Двойное подчинение



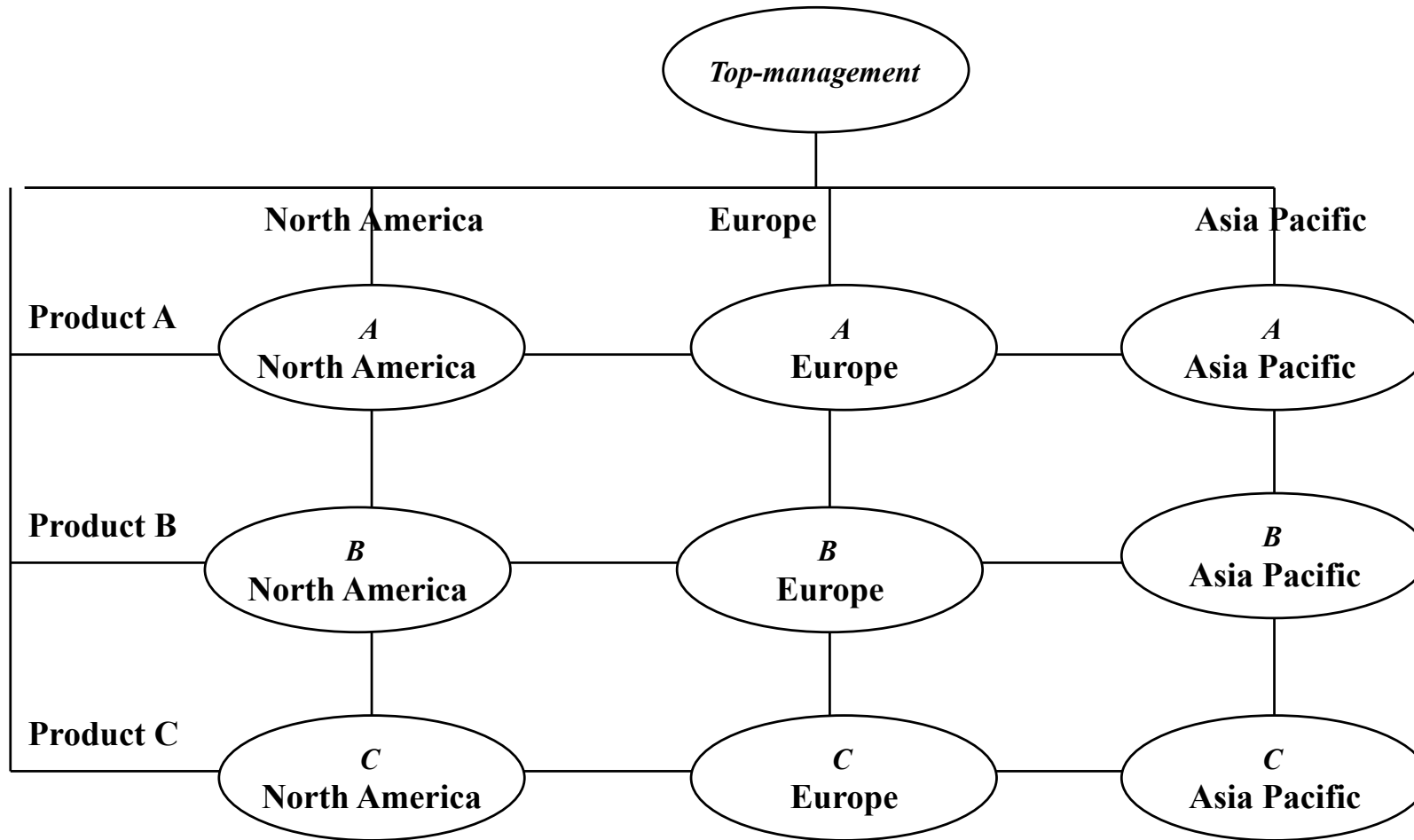
Два босса: матричная отчетность



Гипертекст-структура



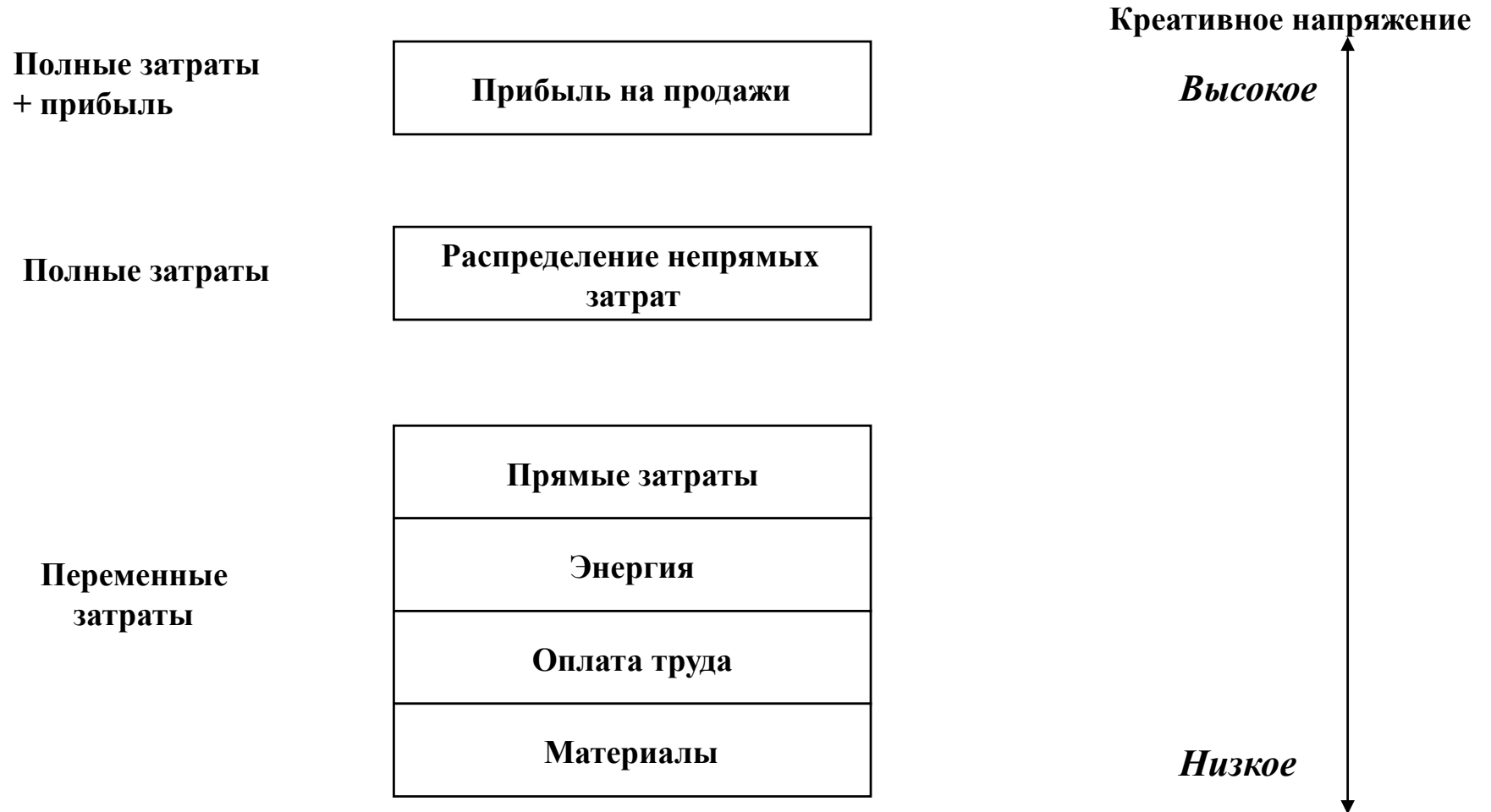
Двухразмерная матричная структура



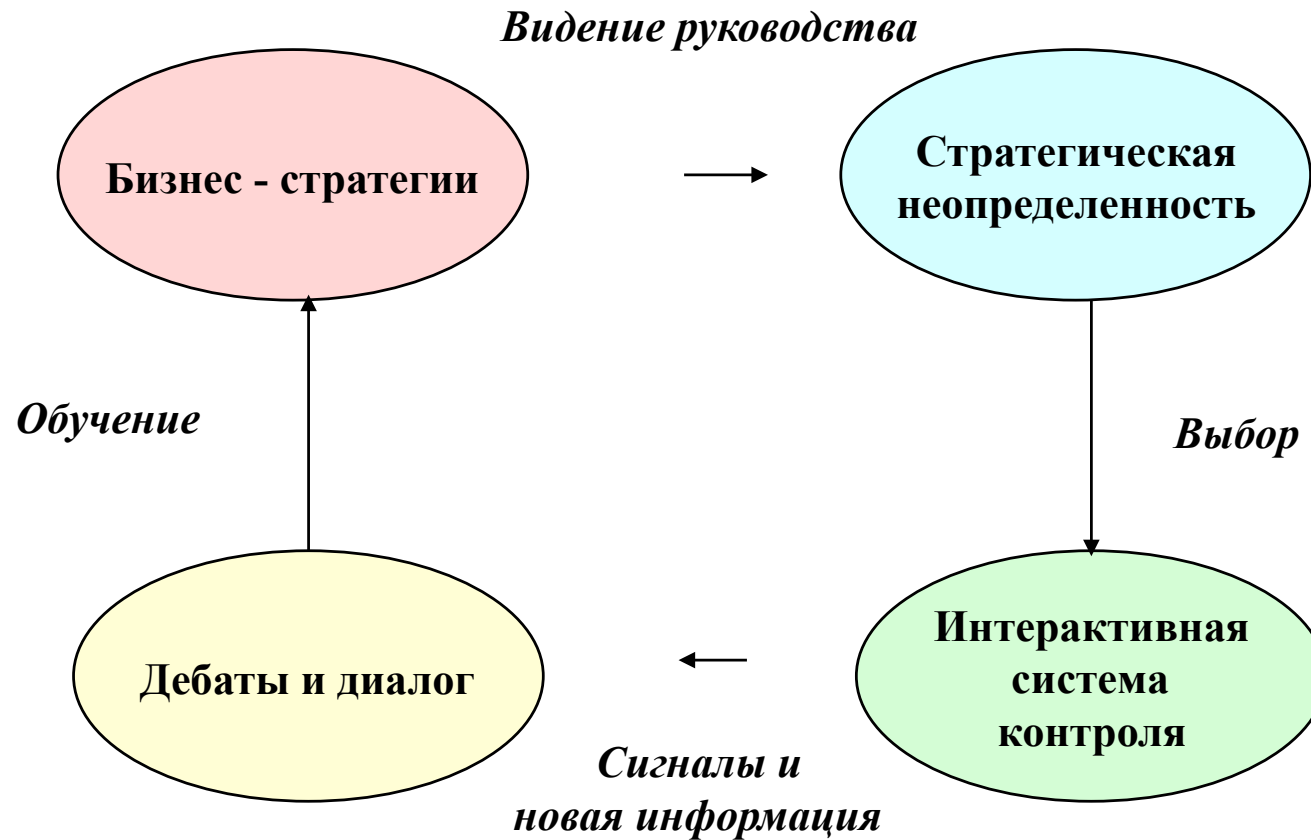
Формирование интерактивных сетей

- Установление зависимых целей
- Распределение непрямых затрат
- Проектирование связанных процессов
- Нежесткое закрепление функций и описание позиций
- Практика решения неограниченных проблем кросс-функциональными командами

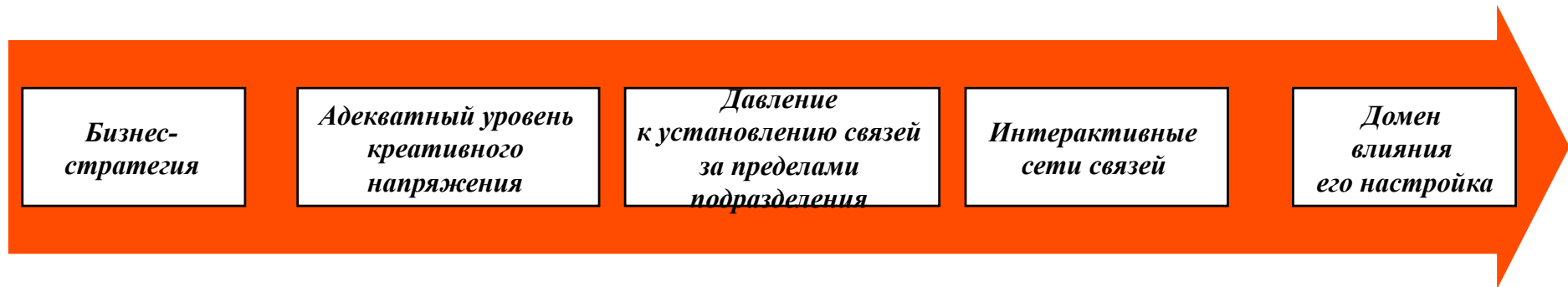
Иерархия параметров затрат



Интерактивный процесс контроля



Проектирование интерактивных сетей и домена влияния



1. Основываясь на Вашей бизнес-стратегии и структуре определите адекватные уровни креативного напряжения для ключевых подразделений и позиций
2. Если необходимо расширьте домен влияния для разных позиций, используя следующие основные техники:
 3. А. Создайте интерактивные сети путем построения структур «двойного влияния»
 - кросс-функциональные команды
 - дополнительные отношения отчетности
 - матричная отчетность
 - В. Создайте интерактивные сети путем использования систем отчетности и контроля:
 - настройте домен отчетности шире чем домен контроля
 - установите напряженные цели
 - используйте ABC – системы и соответствующие параметры затрат
 - используйте интерактивные системы контроля
4. Четко установите основные и дополнительные отношения отчетности для финансовых отношений и отношений отчетности

Проектирование системы разделяемой ответственности и домена поддержки

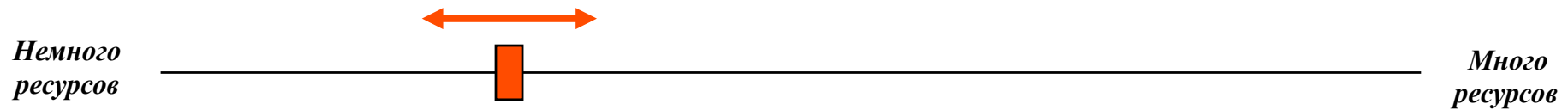


1. Оцените важность лояльности клиентов для Вашей стратегии и сложность Вашей организационной структуры
2. Определите необходимый уровень «приверженности других» и поддержки для ключевых подразделений и позиций
3. Обеспечьте разделяемую ответственность путем:
 - четкого понимания миссии и стратегических целей организации
 - формируйте культуру доверия и совместной работы через тренинги и обучение построению и использованию кросс-функциональных команд
 - обеспечьте прозрачность и справедливость вознаграждений и систем материальной мотивации
 - обеспечьте продвижение только тех руководителей, кто демонстрирует приверженность миссии организации и поддерживает других
 - направьте особые усилия на стратегическую интеграцию людей в организации

Отдел маркетинга глобальной корпорации

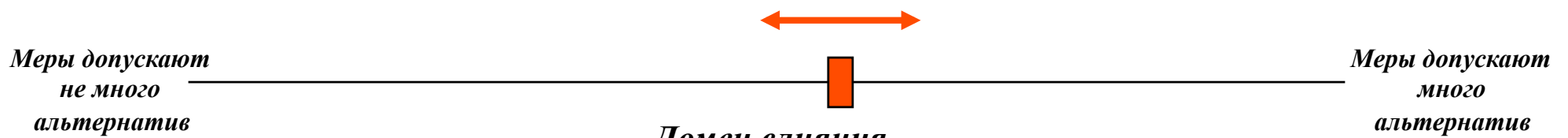
Домен контроля

«Какие ресурсы, необходимые для достижения целей, я контролирую?»



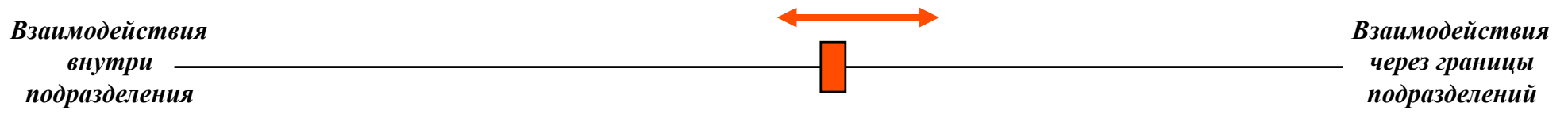
Домен отчетности

«Какие измеримые показатели (индикаторы) будут использованы для оценки моей деятельности?»



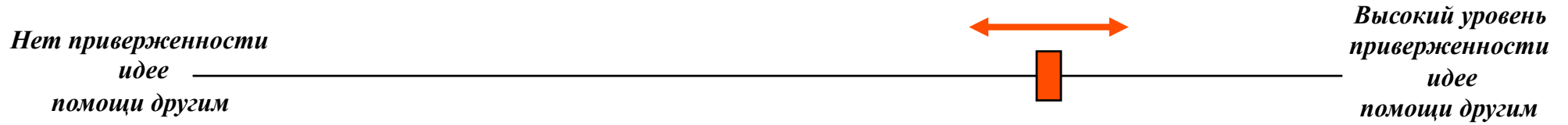
Домен влияния

«С кем мне нужно взаимодействовать и на кого повлиять (кто оказывает влияние) для достижения целевых значений индикаторов деятельности?»



Домен поддержки

«На какую поддержку я могу рассчитывать и смогу оказать другим?»



Михаил Антропов

Стратегия бизнеса в условиях высокой динамики и неопределенности факторов внешнего окружения

Часть 1 Стратегия современной организации: процесс и контексты I

- Стратегические решения разного уровня в условиях высокой динамики и неопределенности факторов внешнего окружения. Сценарное мышление
- Стратегическое зрение и восприятие мира для формирования успешной стратегии

Часть 2 Стратегия современной организации: содержание

- Классическая теория позиционирования и задача формирования устойчивых конкурентных преимуществ
- Стратегия голубого океана
- Формирование стратегий в мире подрывных инноваций

Часть 3 Стратегия современной организации: процесс и контексты II

- Управление будущим: индивидуальные и организационные механизмы
- Креативное решение проблем и методологии системного исследования