



УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЙ

Решения SAP для
управления эффективностью

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



СОДЕРЖАНИЕ

- 4 Краткий обзор
- 4 Проблема: разрыв между стратегией и ее реализацией
- 5 Излишнее доверие финансовым показателям
- 5 Согласование инициатив, показателей, персонала и задач с корпоративными целями
- 7 Предоставление полной информации о стратегиях и инициативах
- 11 Использование стимулов для формирования стиля работы сотрудников
- 12 Сотрудничество и контроль динамики развития
- 17 Измерение эффективности
- 18 Решение по стратегическому управлению как часть комплексного решения по управлению эффективностью
- 19 Портрет компании

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Краткий обзор

В большинстве компаний разработаны и сформулированы стратегии достижения корпоративных целей, предназначенные для согласования действий отдельных лиц, групп и бизнес-единиц. Однако, когда дело доходит до реализации этих стратегий, компании могут столкнуться с серьезными трудностями, особенно в период значительных изменений в их организационно-экономической деятельности. В каждой организации могут быть свои причины такого разрыва между стратегией и ее реализацией, однако, можно выделить и ряд общих причин:

- Недостаточная поддержка стратегий со стороны администрации и связанных с ними инициатив, или отсутствие в культуре организации процедур проведения изменений. Это ведет к неэффективности систем контроля и измерения эффективности.
- Отсутствие полной и понятной информации о стратегии – сотрудники не видят, каким образом стратегия влияет непосредственно на них самих, не понимают, какие действия необходимо совершать и каким образом эти действия влияют на общий ход реализации стратегии.
- Нечетко определенный круг лиц, отвечающих за обеспечение выполнения инициатив, проектов и задач.
- Системы поощрения не связаны со стратегией, поэтому цели отдельных сотрудников не согласованы с целями компании. Не разработаны соответствующие системы поощрений и порицаний за правильно или неправильно принятые сотрудниками решения.

Для устранения разрыва между стратегией и ее реализацией компаниям необходимо сформировать процедуру согласования стратегии на всех уровнях деятельности. В настоящей статье рассматриваются способы внедрения предприятиями этих лучших практик с использованием решения по стратегическому управлению – одного из важнейших факторов успешного управления эффективностью – для последовательной систематизации этих практик в рамках одного отдела или по всему предприятию.

Рассмотрим процесс построения организации, ориентированной на целостность, и важность внедрения решения по стратегическому управлению. Это решение – неотъемлемая часть общекорпоративной системы управления эффективностью, охватывающая такие аспекты деятельности компании, как планирование и консолидация деятельности, управление рентабельностью, управление рисками и соответствие внешним нормативным требованиям.

Проблема: разрыв между стратегией и ее реализацией

Для успешной деятельности в условиях конкурентной борьбы на современном рынке предприятие должно постоянно быть готово к инновациям и реализации новых стратегий. Так, например, для обеспечения роста предприятия могут модифицировать бизнес-модели, разработать новые предложения по продуктам и услугам, освоить новые направления деятельности или создать новые стратегии каналов сбыта. Для увеличения эффективности компании могут сосре-

доточить свои усилия на оптимизации логистической сети, автоматизации процессов или аутсорсинге бизнес-процессов.

Однако, большинство организаций – даже те из них, где применяются успешные стратегии и упрощенные операции – с трудом решают собственные стратегические задачи. Трудности, с которыми они сталкиваются, носят как индивидуальный, так и общий характер и влияют на предприятия как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельного направления деятельности. Различные исследования показывают, что очень немногие стратегии, даже эффективно разработанные, так же эффективно реализуются.

Согласно результатам этих исследований, практически в каждом случае неудачи связаны не с отсутствием хорошо разработанной стратегии, а с отсутствием оптимального плана внедрения, позволяющего устранить разрыв между этой стратегией и ее реализацией.

Планы внедрения должны включать пять лучших практик стратегического согласования:

- Определение стратегии и согласование инициатив, показателей, действий сотрудников и задач с корпоративными целями.
- Предоставление полной и точной информации о стратегиях и планах.
- Использование стимулов для мотивации сотрудников и достижения ими поставленных целей.
- Обеспечение взаимодействия и контроль динамики развития для выявления проблем.

- Измерение эффективности с использованием основных показателей эффективности с целью заблаговременного решения проблем.

Эти лучшие практики взаимозависимы и при комплексном их применении позволяют компаниям успешно устранить разрыв между стратегией и ее реализацией.

Излишнее доверие финансовым показателям

Для большинства компаний характерен быстрый переход к контролю динамики развития (для выявления проблем) и измерению эффективности (для заблаговременного устранения проблем) с отказом при этом от выделения средств, необходимых, например, для предоставления информации о стратегии всем сотрудникам предприятия. Компании могут вкладывать средства в проекты по созданию инструментальных панелей и карт сбалансированных показателей, позволяющих руководству оценивать изменения финансовых показателей и только потом понимать, что эти инструменты, при использовании их бессистемно, недостаточны для обеспечения последовательной и целенаправленной реализации стратегии со стороны сотрудников.

В большинстве случаев изменение финансовых показателей отражает только один аспект текущего состояния организации. При анализе прибыли, роста и динамики изменений необходимо также учитывать такие нематериальные активы как интеллектуальная собственность, удовлетворенность сотрудников и качество

внутренних процессов (например, процесса разработки программного обеспечения компании). Все эти факторы могут оказаться движущей силой роста эффективности большинства организаций. По традиционным финансовым показателям руководство может судить о том, достигла ли или превысила компания целевую выручку, прибыль и цели по снижению затрат, но заранее сформировать процедуру согласования стратегии, необходимую для решения задач по оптимизации эффективности, на основе этих показателей оно не может. Иными словами, основываясь на финансовых показателях, Вы вряд ли сможете заблаговременно запланировать будущий успех.

Так, например, Вы никогда не увидите таких важных индикаторов определения успеха или неудачи, как упадок морального духа коллектива, снижение удовлетворенности клиента и ухудшение качества товара. Финансовые показатели дают только абстрактное представление об организационной эффективности.

Кроме того, они находятся вне пределов досягаемости большинства сотрудников, которые не могут руководствоваться ими при принятии повседневных решений, определении приоритетов и распределении ресурсов. Если предприятие опирается только на финансовые данные при реализации стратегии, это означает, что повседневные решения, фактически влияющие на корпоративную эффективность, принимаются без учета контекста стратегических целей.

Использование решения по стратегическому управлению для систематизации согласования стратегии

Система стратегического управления – технологический инструмент организации, играющий важную роль во внедрении в компании лучших практик обеспечения целостности. Система позволяет:

- Обеспечить распространение согласованной информации в рамках всего предприятия.
- Предоставить поддержку ключевых процессов за счет автоматизации и организации потоков операций.
- Улучшить взаимодействие внутри отделов и между ними.
- Дать представление об основных средствах и ресурсах.
- Предоставить сотрудникам на всех уровнях информацию, необходимую для выполнения действий, направленных на реализацию корпоративных стратегий.
- Облегчить руководству и менеджерам задачи по контролю динамики развития для достижения целей, установлению и устранению проблем и измерению результатов на основе актуальных данных.

Согласование инициатив, показателей персонала и задач с корпоративными целями

Обычно большую часть времени и усилий сотрудники затрачивают на выполнение проектов. Задача отдельных проектов – организовать сотрудников и ресурсы для выполнения действий, необходимых для достижения определенной цели к конкретной дате. Другими словами, проекты отвечают на вопрос

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

«как сделать?», а цели – на вопрос «что сделать?».

Проблема же заключается в том, что в большинстве организаций отсутствует ясная связь отдельного проекта или инициативы с общей целью компании, нет также четкой процедуры контроля, учета и аудита. У большинства организаций имеются поставленные цели и задачи, на основе которых в отдельных случаях даже разрабатывается стратегический план. Однако зачастую только несколько отдельных сотрудников действительно понимают эти цели и их влияние на повседневную деятельность. Менеджеры же и рядовые сотрудники назначаются на проект без какого-либо четкого и ясного понимания важности их проекта в общей цели организации. Соответственно, они отдают наивысший приоритет проектам, в ходе которых могут лучше всего проявить себя перед руководством, или тем, которые сильнее всего отстают от графика.

Для более эффективного управления корпоративной эффективностью организациям необходимо переключить свое внимание с определения и управления проектами на разработку сначала общей корпоративной стратегии, а затем на согласование ключевых инициатив для достижения каждой цели. Например, целью может быть увеличение прибыли на 5%, тогда как инициативы могут включать увеличение продаж на 10% и открытие пяти новых магазинов. Определение стратегии должно учитывать заинтересованных лиц в рамках всей организации, быть интерактивным, часто обновляться и отслеживать

очевидные связи с деятельностью организации – вплоть до того, какие сотрудники будут ответственны за выполнение каких задач. В противном случае стратегические документы становятся непонятными и далекими от практики, и им никто не стремится действительно следовать. И, наконец, сотрудникам на всех уровнях необходимо лучше понимать стратегическую важность различных проектов, чтобы принимать обоснованное решение по их приоритетности.

Во многих организациях пытаются использовать Microsoft Project, Excel и даже PowerPoint для определения стратегии и перевода инициатив в проекты и задачи на основе соответствующих показателей. Однако эти приложения были созданы для ключевых пользователей, они просто не могут поддерживать активное взаимодействие между всеми заинтересованными лицами, которым необходимо принимать участие в постоянных дискуссиях, работать вместе над документами и иметь ясное представление о ситуации для быстрого реагирования. На самом же деле пользователям необходимо понимать взаимосвязь различных групп и проектов, а также и их влияние на общие цели.

Решение по стратегическому управлению может превратить теоретические планы, разработанные руководством, в практические документы, которые будут использоваться сотрудниками для определения целей, их обсуждения, обмена и доработки. Эти документы могут также включать мощные контекстные средства визуализации, которые помогут обеспечить лучшее

понимание стратегических целей по всей организации.

Управление инициативами

Решение по стратегическому управлению может также обеспечивать эффективное управление инициативами. Оно помогает оптимизировать координацию ресурсов и позволяет лицам, принимающим решения, устанавливать приоритеты, исходя из фактической важности проекта, а не только его срочности. Что еще более важно, эффективное решение по стратегическому управлению позволяет просто и ясно связать процесс управления инициативами с управлением целями и показателями, а также получить полное представление об эффективности с точки зрения реализации стратегии.

В идеале, средства визуализации инициативы показывают ключевые этапы, важные для успеха, взаимозависимости между ними и соответствующими задачами, а также динамику выполнения процессов. Такое представление способствует совместной работе, помогает выявить узкие места и позволяет заранее предпринимать соответствующие меры. Например, менеджер по маркетингу, запускающий новую линию одежды для предприятия розничной торговли одеждой, может воспользоваться утвержденным в компании процессом запуска продукта в качестве основы для формирования собственной инициативы запуска и адаптации ее к текущему проекту.

Как показано на Рисунке 1, программа, визуализирующая взаимоотношение между инициативами и стратегическими целями, позволяет

организациям в случае возникновения проблемы быстро выявлять причины. Эта программа должна поддерживать функции анализа, чтобы лица, ответственные за принятие решений, могли устранить проблему. Например, если предприятие розничной торговли понимает, что продажи по новой линии одежды невелики, менеджеры могут провести простой анализ по различным этапам для каждой инициативы, что может пролить свет на первопричину успеха или неудачи. Менеджер по маркетингу может увидеть, что низкие продажи обусловлены недостаточными исследованиями перед выбором новой линии, несвоевременной рекламой или недостаточной подготовкой продавцов. Понимание этих проблем помогает компании создать масштабируемые, тиражируемые процессы, за-

кладывающие крепкий фундамент для последующей реализации.

Предоставление полной информации о стратегиях и инициативах

В организациях с ориентацией на целостность также обеспечивается четкое понимание всеми заинтересованными лицами – сотрудниками, партнерами, клиентами и финансовым сообществом – ключевых целей организации в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе. Визуальное представление этих целей как части общения с заинтересованными лицами и отображение их взаимозависимостей может иметь большое значение для понимания отдельными сотрудниками плана достижения этих целей. Более того, данный

подход позволяет им увидеть, какой вклад в достижение целей вносит их собственная деятельность и сфера влияния. Так, например, средства визуализации позволяют руководителям увидеть двухлетний план, тогда как остальные могут подробно ознакомиться с планом на ближайшую перспективу (см. Рисунок 2). Различные группы также могут использовать надежную технику визуализации для стратегического планирования, чтобы получить поддержку руководства и заинтересованных лиц, а также контролировать динамику процессов.

Использование трендов

Многие компании разрабатывают масштабный долгосрочный стратегический план, в котором сформулировано, чего же пытается достичь компания, но

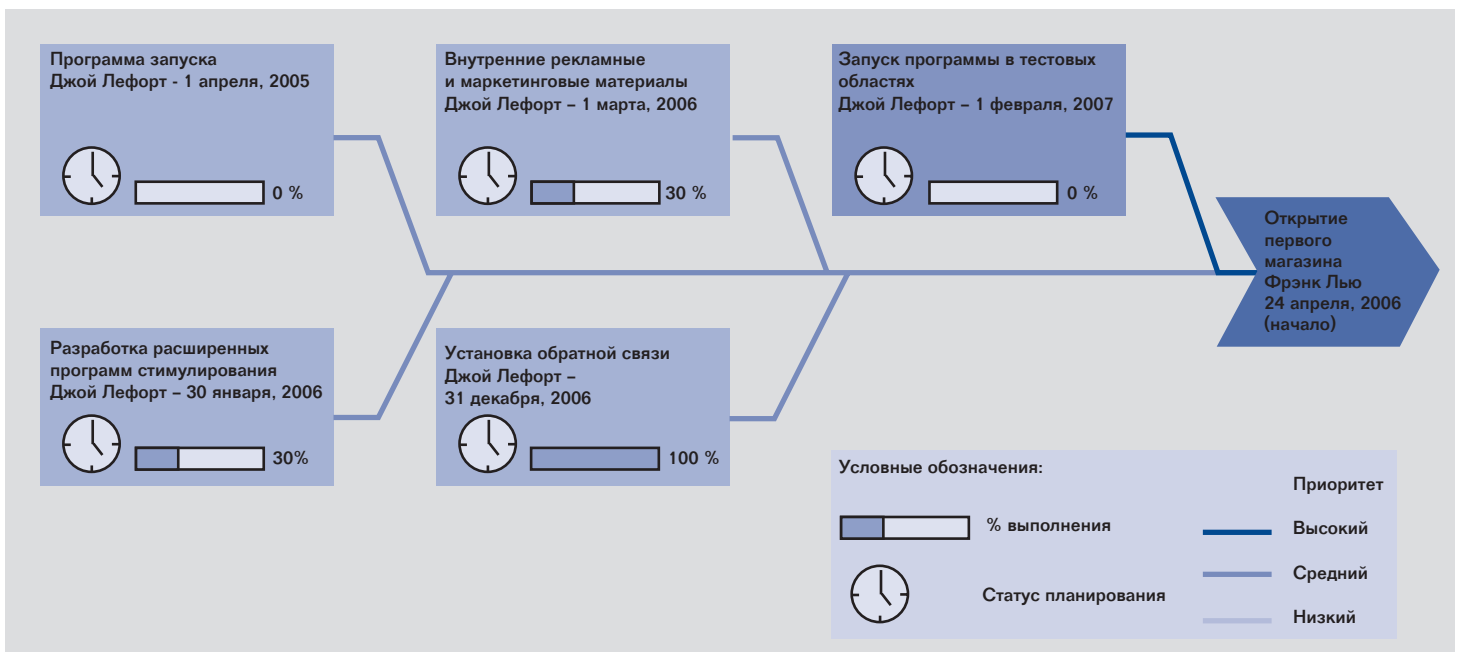


Рисунок 1. Пример средства визуализации инициативы для предприятия розничной торговли одеждой.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЙ

только несколько сотрудников на самом деле понимают, что именно нужно, чтобы этого достичь. Руководству необходимо сделать этот план более детальным и показать сотрудникам все взаимозависимости.

Тренды, которые показывают и связывают изменения приоритетов целей и инициатив с течением времени, могут играть важную роль, позволяя сотрудникам всех уровней визуализировать взаимозависимость между их собственными действиями и более широкой перспективой. А если бюджет и ресурсы ограничены, эти направления позволяют менеджерам сконцентрировать оставшиеся ресурсы на наиболее важных элементах достижения крупной стратегической цели.

Так они получают лучшее представление о возможных вариантах и последствиях их выбора, что позволяет им совершать более обоснованные и продуманные действия.

Предположим, что у предприятия розничной торговли одеждой появились грандиозные амбиции войти в тройку лидирующих брендов женской одежды и аксессуаров в США к 2010 году. Компания не собирается достигнуть этой цели завтра же, но, руководствуясь планом действий, сотрудники могут понять, как им следует работать, чтобы все-таки общими усилиями достичь этой цели.

Как видно из Рисунка 2, свое первое направление руководство определило как **создание высококлассно-**

го стильного бренда, узнаваемого в Нью-Йорке – т.е. на самом важном рынке. Покорив Нью-Йорк, компания планирует воспользоваться этим опытом и перенести его на другие рынки. Это ведет ко второму направлению – **постепенному распространению по Восточному побережью**, представляющему огромный процент целевого рынка. Затем руководство планирует обратить внимание на третий путь, включающий **расширение в масштабе страны и использование потенциала операционной эффективности**.

Эти пути закладывают основу того, как компания будет осуществлять свою деятельность. Например, рассмотрим следующие эффекты в процессе принятия решения:

- Вместо того, чтобы искать низкотратные пути сбыта товаров, компания обратит свое внимание на формирование отношений с поставщиками самых известных марок одежды, что будет способствовать достижению ее цели стать высококлассным предприятием розничной торговли.
- Так как в целевом сегменте приоритет отдается не цене, а многообразию товаров, компании необходимо иметь возможность быстро пополнять запас. Таким образом, вместо управления запасами на основе затрат, решающим фактором становится наличие запаса.
- Для удовлетворения ожиданий своих разборчивых клиентов компания должна уделить особое внимание набору необходимого количества профессионально подготовленных продавцов с обеспечением соответствующей стратегии ценообразования.

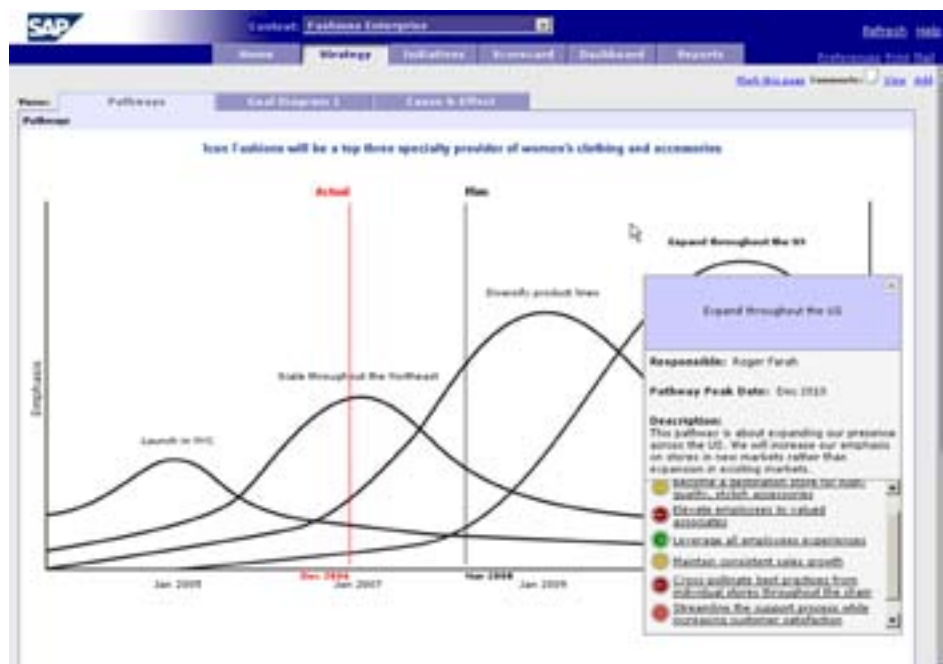


Рисунок 2. «Направления» предприятия розничной торговли одеждой.

- Так как первоочередная цель – это создание и продвижение бренда в Нью-Йорке, компания ограничит начальные рекламные и маркетинговые мероприятия только локальными СМИ, учитывая при этом и второе направление. Остановив свой выбор на информационных компаниях, работающих на всем Восточном побережье, компания тем самым обеспечит выполнение задач сразу двух направлений.

Использование направлений позволит не только принимать руководству дальновидные решения, но и поможет правильно распределить ресурсы. Например, ближайшей задачей является создание и продвижение высококлассного бренда, что требует установления отношений и укрепления позиций на целевом рынке. Обеспечение эффективности операционной деятельности не теряет своей значимости в будущем, но отходит на второй план.

Использование диаграмм целей

Диаграммы целей – это эффективный способ постановки целей и доведения их до сведения сотрудников. По ним можно судить о том, как различные краткосрочные и среднесрочные задачи будут совместно выполняться для достижения одной долгосрочной цели. Предприятие розничной торговли одеждой может использовать эти диаграммы для разработки стратегии достижения первой цели, как показано на Рисунке 3. В то же время стратегия должна включать планы для влияния на материальные активы (например, финансовые целевые показатели) и нематериальные активы

(например, повышение качества обслуживания или удовлетворенности клиента). Для этого необходимо разрабатывать инициативы для различных «перспектив», т.е. перспектив для клиента, сотрудника и партнера. Так, например, инициативой для перспективы клиента может быть «создание восприятия высококлассного стильного бренда», «установление отношений

с лидерами мировой моды» и «приобретение в собственность бутика на 5-ой Авеню». Инициативы, касающиеся перспектив сотрудника, могут включать «обучение сотрудников встрече и приветствию клиентов в магазине» и «обеспечение стимула для сотрудника совершенствовать свои навыки встречи и приветствия клиентов».

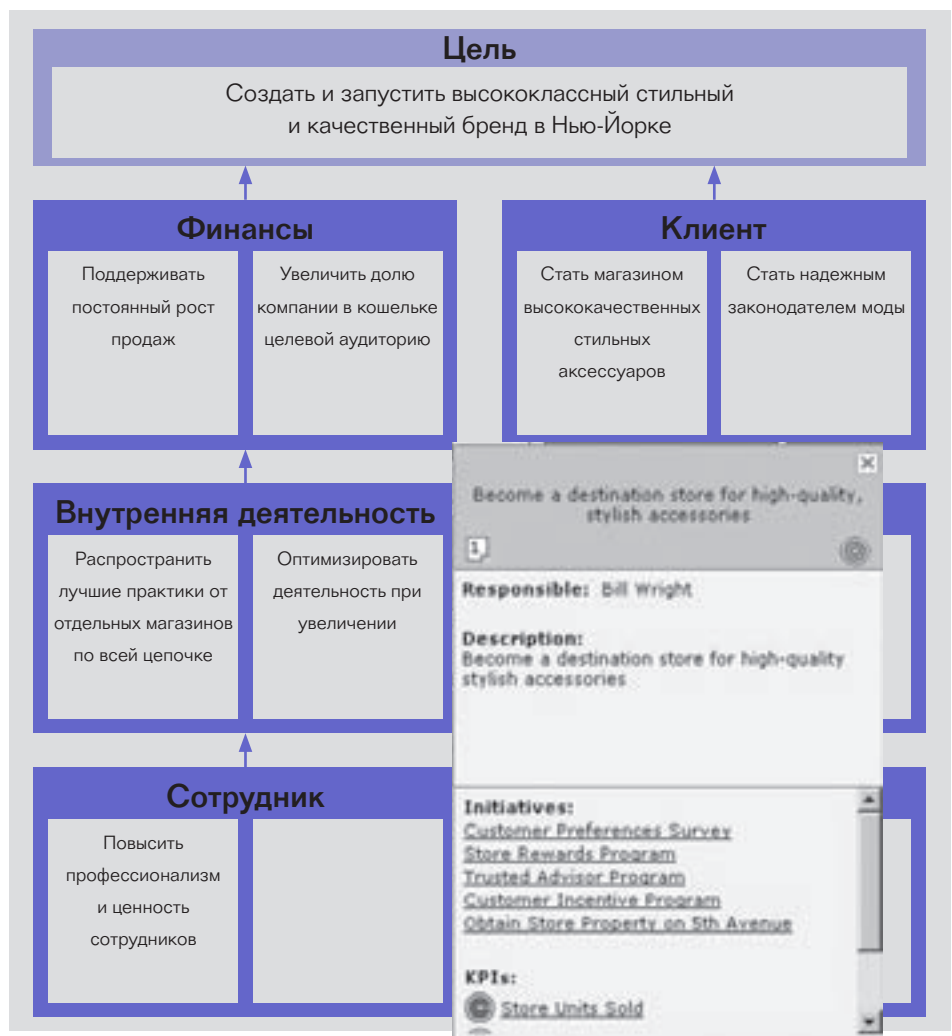


Рисунок 3. Диаграмма целей для предприятий розничной торговли.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Для того, чтобы диаграммы целей были эффективны, важно, чтобы слова точно соответствовали намерению организации и были одновременно важны и значимы для заинтересованных лиц этой организации. Легко представить, что организации, которые не доводят до сведения сотрудников свои долгосрочные и краткосрочные цели, со

временем могут начать двигаться в неправильном направлении. Например, если к своему третьему направлению компания подходит с планом, в котором «эффективность оперативной деятельности» не является основной задачей, то создание бренда может продолжать превосходить по своей значимости консолидацию операций

по разным магазинам для сокращения затрат. На этом этапе своего роста, невыполнение компанией задачи по обеспечению эффективности работы будет негативно сказываться на ее практических результатах и развитии в долгосрочной перспективе, препятствуя ее расширению в масштабах страны.

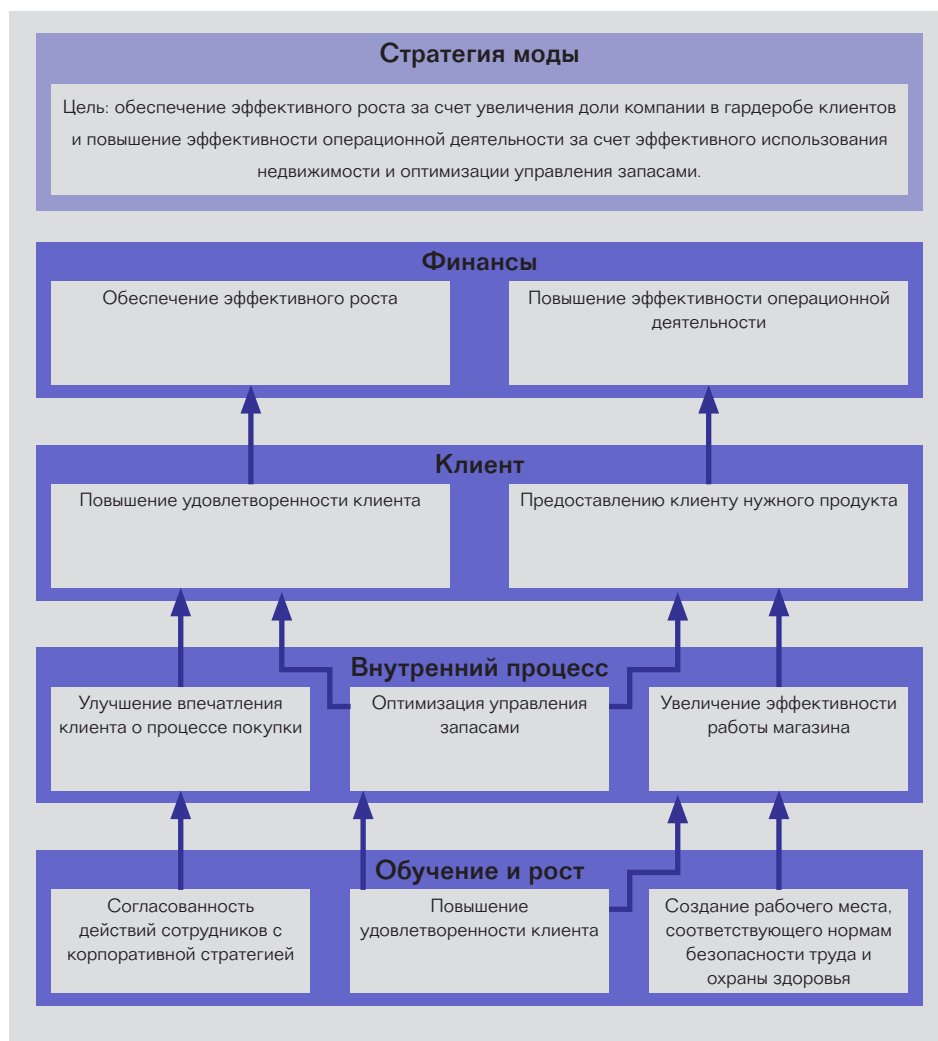


Рисунок 4. Пользовательская диаграмма.

Решение по стратегическому управлению может автоматизировать процесс создания направлений и диаграмм целей, а также их централизации с тем, чтобы исторические и актуальные версии стали доступны каждому. Кроме того, данное решение способствует предоставлению информации благодаря:

- автоматическому распространению обновленной информации сотрудникам, затронутым изменением целей и инициатив, за которые они несут ответственность;
- обеспечению взаимодействия сотрудников на всех уровнях для достижения целей (например, использование решения для тематических обсуждений, постановки вопросов и получения ответов);
- предоставлению пользователям возможности импортировать знакомые им пользовательские диаграммы, которые они уже использовали в работе, и включать их в планы и отчеты (см. Рисунок 4).

Заметим также, что решение по стратегическому управлению может быть связано с другими приложениями по управлению эффективностью, в том числе:

- с решением по управлению рентабельностью – например, для луч-

шего понимания бизнес-факторов базового уровня, существенных для определения правильных стратегий;

- с решением по планированию – для создания планов в соответствии с общей корпоративной стратегией;
- с решением по управлению рисками – например, для анализа рисков, связанных с различными стратегиями, целями и инициативами, и осуществления выбора с учетом рисков.

Использование стимулов для формирования стиля работы сотрудников

Важность разработки соответствующих стимулов была неоднократно доказана на практике, однако компаниям зачастую не удается заинтересовать лично каждого сотрудника в обеспечении успеха деятельности предприятия. В результате получается, что практически все сотрудники работают по разным планам, что абсолютно не способствует достижению организационных целей. Тому существует две основные причины:

1. Системы мотивации сотрудников и, следовательно, их личные цели не соотнесены с организационной стратегией.
2. У руководителей и менеджеров направлений нет систематической процедуры предоставления информации о долгосрочных целях и привязки их к отдельным проектам, задачам и этапам.

У многих компаний имеется некий тип плана стимулирования, так называемая система «управления по результатам», в соответствии с которой сотрудники, достигшие конкретных



предварительно определенных показателей, поощряются, а те, кто этих показателей не достиг – порицаются. Однако в большинстве случаев эти показатели расходятся с инициативами корпоративной стратегии или не связаны с ними.

Решение по стратегическому управлению может обеспечить привязку

отдельных целей к общим корпоративным целям. Например, обеспечив определенную связь с текущими инициативами, организации могут гарантировать, что они будут связаны с корпоративной стратегией. В идеале необходимо иметь возможность создавать такие связи с любым уровнем детализации, включая распределение ответственности сотрудников

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

по задачам и этапам. Если приложения по стратегическому управлению интегрированы с решением по управлению вознаграждениями, компании могут быстро и просто определить материальные поощрения по системе «управления по результатам». Это, несомненно, является наиболее значительным фактором формирования отношения сотрудников к работе и их мотивации.

Сотрудничество и контроль динамики развития

Следующим шагом является внедрение инструментов для облегчения процессов сотрудничества на всем протяжении реализации стратегии (как на уровне отделов, так и на уровне отдельных сотрудников), а также для обеспечения регулярного контроля динамики развития. В большинстве случаев для успешной реализации инициативы

требуется организованная совместная работа разных отделов. Например, отделы по разработке продукта, маркетингу, продажам и обслуживанию должны трудиться совместно для создания и запуска нового продукта, который, как ожидается, сможет повысить доход на определенный процент. Систематический контроль динамики развития позволяет предупреждать заинтересованных лиц о возможных проблемах и узких местах, обеспечивая тем самым быстрое их решение, а также обращать внимание на значимые достижения и успехи.

Взаимодействие на всем протяжении реализации стратегии

Для успешного сотрудничества по взаимосвязанным проектам и задачам необходимо, чтобы каждый участник процесса был всегда осведомлен о его ходе. Каждый сотрудник дол-

жен получать информацию о статусе, событиях и лучших практиках. И все участники должны быть уверены в точности данных, содержащихся в оперативных сводках, что позволяет им эффективно использовать эти отчеты. Решение по стратегическому управлению может играть важную роль, обеспечивая:

■ Отражение динамики развития выполнения работы

Если решение по стратегическому управлению доступно сотрудникам на всех уровнях, они могут отчитываться о динамике развития вплоть до уровня выполнения задач в реальном времени – а эти данные уже позволяют создавать отчетность на уровнях проекта, инициативы и стратегии. Пользователи могут идентифицировать проблемы и быстро реагировать на них, кроме того, успешная динамика может служить для них дополнительным стимулом к выполнению задач.

■ Поддержку обсуждаемых тем

Полнофункциональное решение по стратегическому управлению обладает возможностью поддержки обсуждения и другие совместные мероприятия, позволяющие сотрудникам на всех уровнях понять, что работает, а что нет, обмениваться опытом и практическими знаниями и т.д. На Рисунке 5 показан пример обсуждения онлайн.

■ Оптимизацию оперативных сводок

Отчеты по эффективности – это часть рабочих процессов каждой организации – от еженедельных собраний до ежеквартальной и ежегодной отчетности. Обычно регулярные отчеты о ходе деятельности, особенно когда эти отчеты

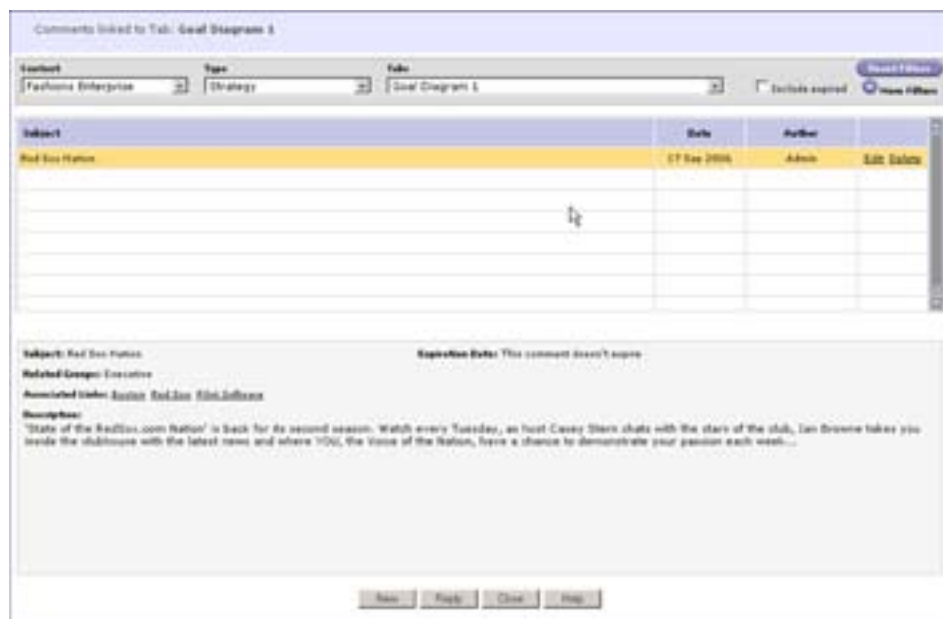


Рисунок 5. Онлайн-овое обсуждение.

понятны и основаны на надежных данных, позволяют держать в курсе событий каждого сотрудника. Решение по стратегическому управлению может автоматизировать подготовку промежуточных отчетов для этих оперативных сводок и предоставить доступ к оперативной информации.

Контроль динамики развития

Эффективное сотрудничество зависит от эффективных механизмов контроля динамики развития. Для внедрения контроля динамики развития организациям, прежде всего, необходимо представить свою стратегию в количественно определяемых показателях – включая «нечеткие» стратегические цели. Например, такая на первый взгляд нематериальная цель, как «повышение удовлетворенности сотрудника», может быть отражена в количественной форме в ежеквартальных отчетах о персонале, где оценивается удовлетворенность сотрудника. Соответствуют ли результаты целям, определенным руководством? Другие «нечеткие» цели, как, например, «установление близких отношений с клиентами» или «создание высококачественных потенциальных возможностей» можно тоже измерить, используя аналогичные технологии, получив в результате объективное представление об эффективности и обеспечив возможность принять соответствующие меры.

Следующий шаг – связывание каждой цели с ключевыми показателями эффективности, которые должны удовлетворять следующим требованиям:



- Быть ориентированными на результат (т.е. быть соотнесенными с целью).
- Быть ориентированными на достижение цели и иметь как минимум одно зависящее от времени целевое значение.
- Могут быть оценены по явным пороговым значениям, отражающим разницу по уровню – или разрывы – между фактическим значением и целевым.

В измерения можно включить и опережающие и запаздывающие индикаторы. Рассмотрим значение опережающих индикаторов контроля для предприятия розничной торговли одеждой. Так как главный отличительный признак – это отношения, которые выстраивают сотрудники с отдельными клиентами, компания должна вкладывать значительные средства в обучение продавцов предоставлению высоко-

копрофессионального обслуживания с индивидуальным подходом к каждому клиенту. Таким образом, важным становится минимизация текучести кадров. Прослеживая удовлетворенность сотрудников в моральном и материальном плане посредством регулярно проводимых опросов, компания может свести к минимуму потенциальные проблемы морального характера – опережающий индикатор – до того, как они начнут негативно сказываться на прибыли – запаздывающий индикатор.

Возможность формирования отчетов в реальном времени и актуальные операционные сводки

Для обеспечения контроля динамики достижения цели служат карты показателей и инструментальные панели, предоставляющие полезные средства визуального представления. Решения по управлению эффективностью, разворачиваемые на предприятии, долж-

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЙ

ны поддерживать функциональность карты показателей и инструментальных панелей, а также получать сведения из единого централизованного источника надежных операционных и других данных. Такая непротиворечивость данных позволяет всем руководителям и менеджерам направлений полностью доверять полученным результатам.

Карты показателей

Каскадные карты показателей предоставляют целостный обзор ключевых целей по всем функциональным и бизнес-единицам. Они объединяют операционную и финансовую информацию, данные по распределению ресурсов и предоставляют наглядную и достоверную картину общей динамики достижения глобальных целей.

Интуитивные системы предупреждений с использованием всем знакомых сигналов светофора помогают сотрудникам быстро понимать текущий статус эффективности без необходимости работы с цифрами. Для нерегулярных пользователей, у которых нет времени сильно углубляться в проблемы эффективности, карты показателей – это хороший способ оценки текущей эффективности.

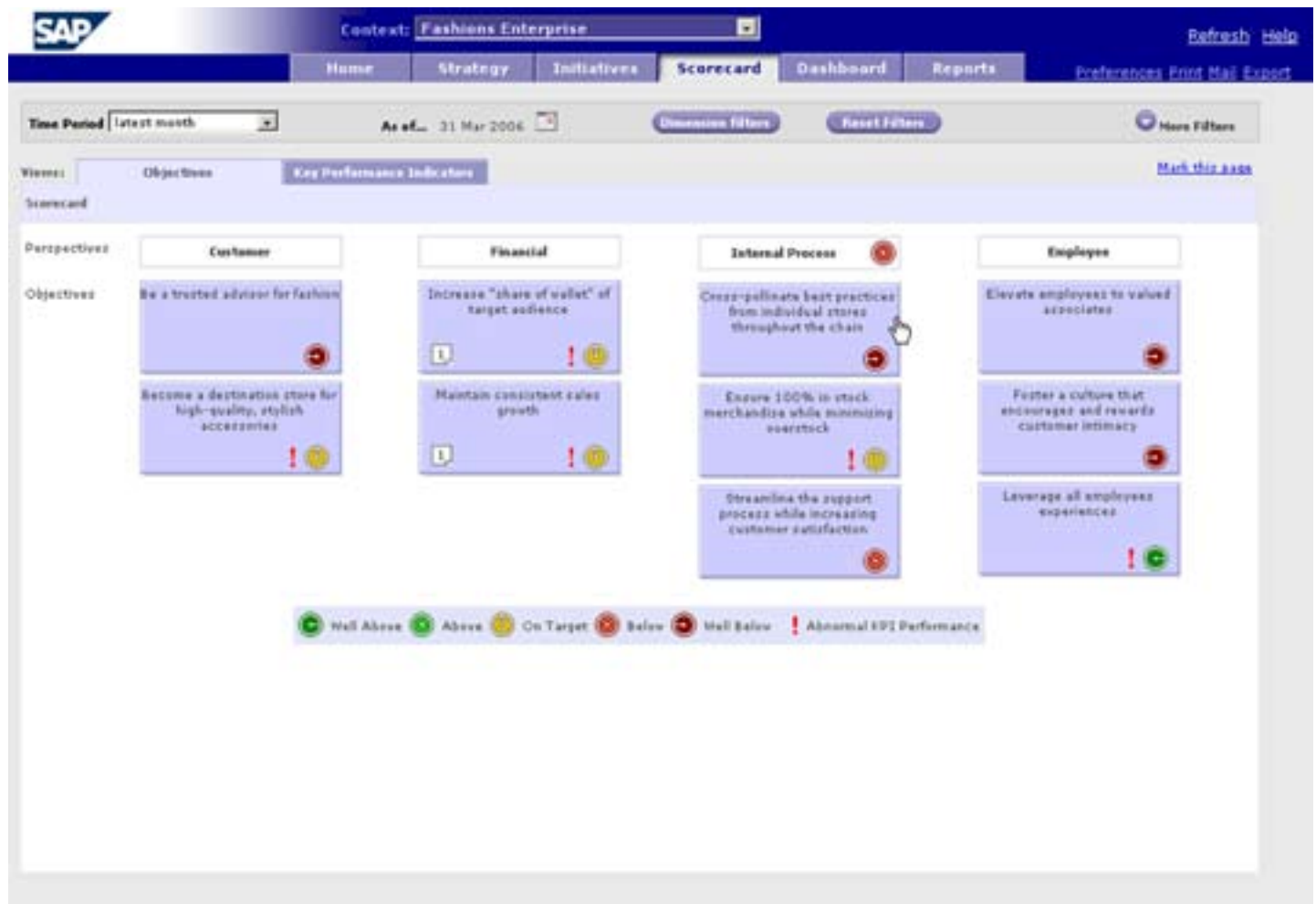


Рисунок 6. Карта показателей эффективности предприятия розничной торговли одеждой.

Предприятие розничной торговли может внедрить карты показателей на корпоративном уровне для продаж, маркетинга и организации обслуживания клиентов, а также для различных магазинов. Отслеживая и опережающие, и запаздывающие индикаторы, эти карты показателей предоставляют менеджерам и сотрудникам высокоуровневый сбалансированный обзор эффективности по ключевым целям

(см. Рисунок 6). Даже если запаздывающие индикаторы, такие как выручка, показывают, что дела компании на данный момент идут хорошо, опережающие индикаторы сигнализируют о том, что в будущем возможны проблемы.

Панель инструментов

Панель инструментов – это визуальное отражение наиболее важной информации, необходимой для достижения

одной или нескольких целей. Данные консолидируются и располагаются на одном экране, так, чтобы всю информацию можно было моментально оценить. Инструментальные панели, которые визуально отражают динамику на основе множества ключевых показателей, обычно являются количественными и, при использовании в интерактивном режиме, позволяют менеджерам проследить динамику

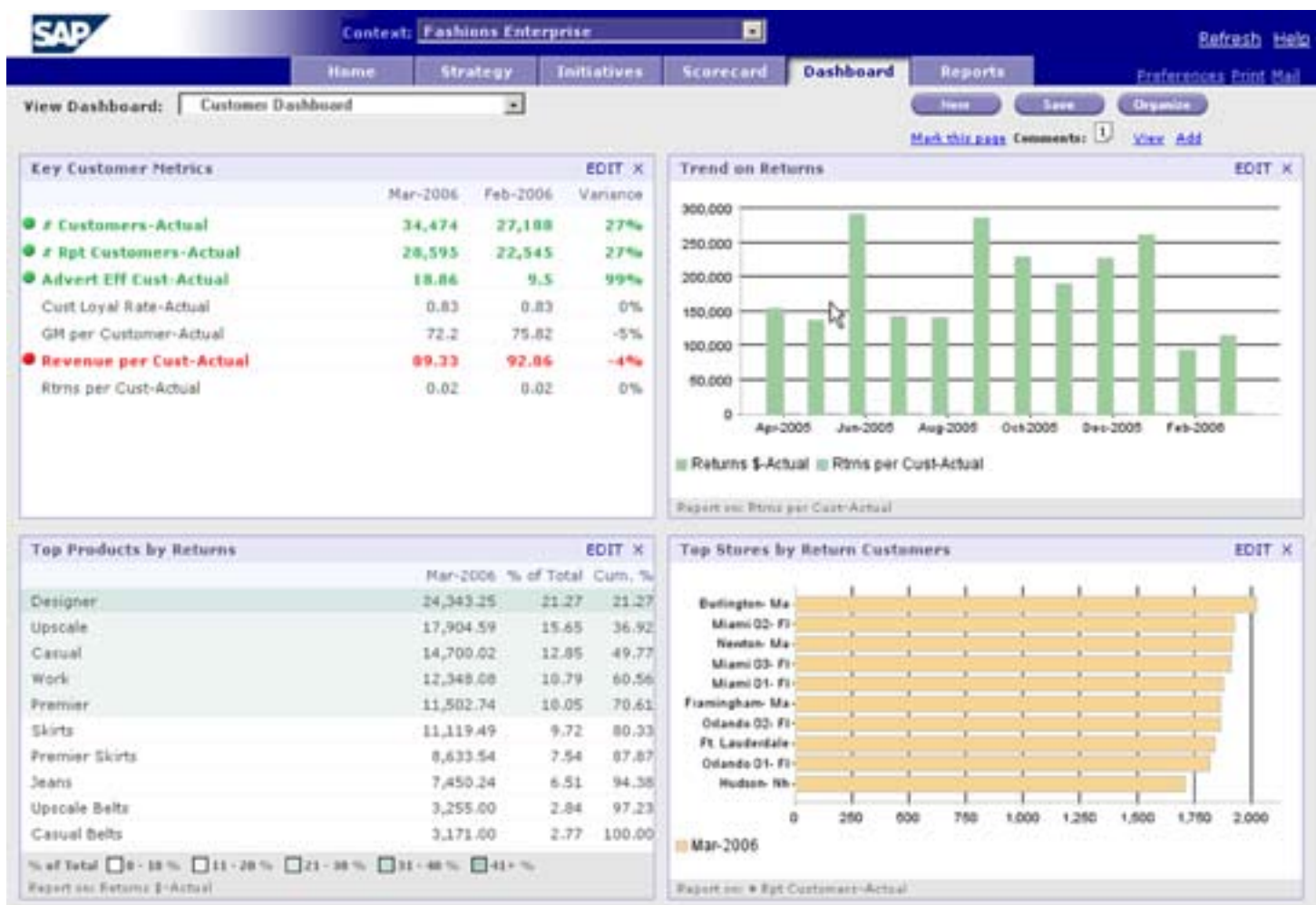


Рисунок 7. Панель инструментов предприятия розничной торговли одеждой.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЙ

по нескольким показателям для разных характеристик эффективности. Руководители могут использовать инструментальные панели, разработанные специально для оценки динамики группы или проекта.

В примере на Рисунке 7 компания использует инструментальные панели на основе ролей для главного операционного директора и вице-президентов

по продажам, маркетингу и обслуживанию клиентов для того, чтобы они могли быстро и просто получить всю необходимую им информацию. Кроме того, панели инструментов для отделов отображают данные для использования группами по продажам, маркетингу, обслуживанию и управлению запасами.

Актуальные операционные сводки
Решение по стратегическому управлению может поддерживать подготовку любого вида операционных сводок путем централизации данных, проверки их точности и обеспечения возможности их мгновенной публикации. В идеале, компаниям также необходимо иметь возможность начать работу с их отчетами, чтобы сравнить последние данные с данными, представленными

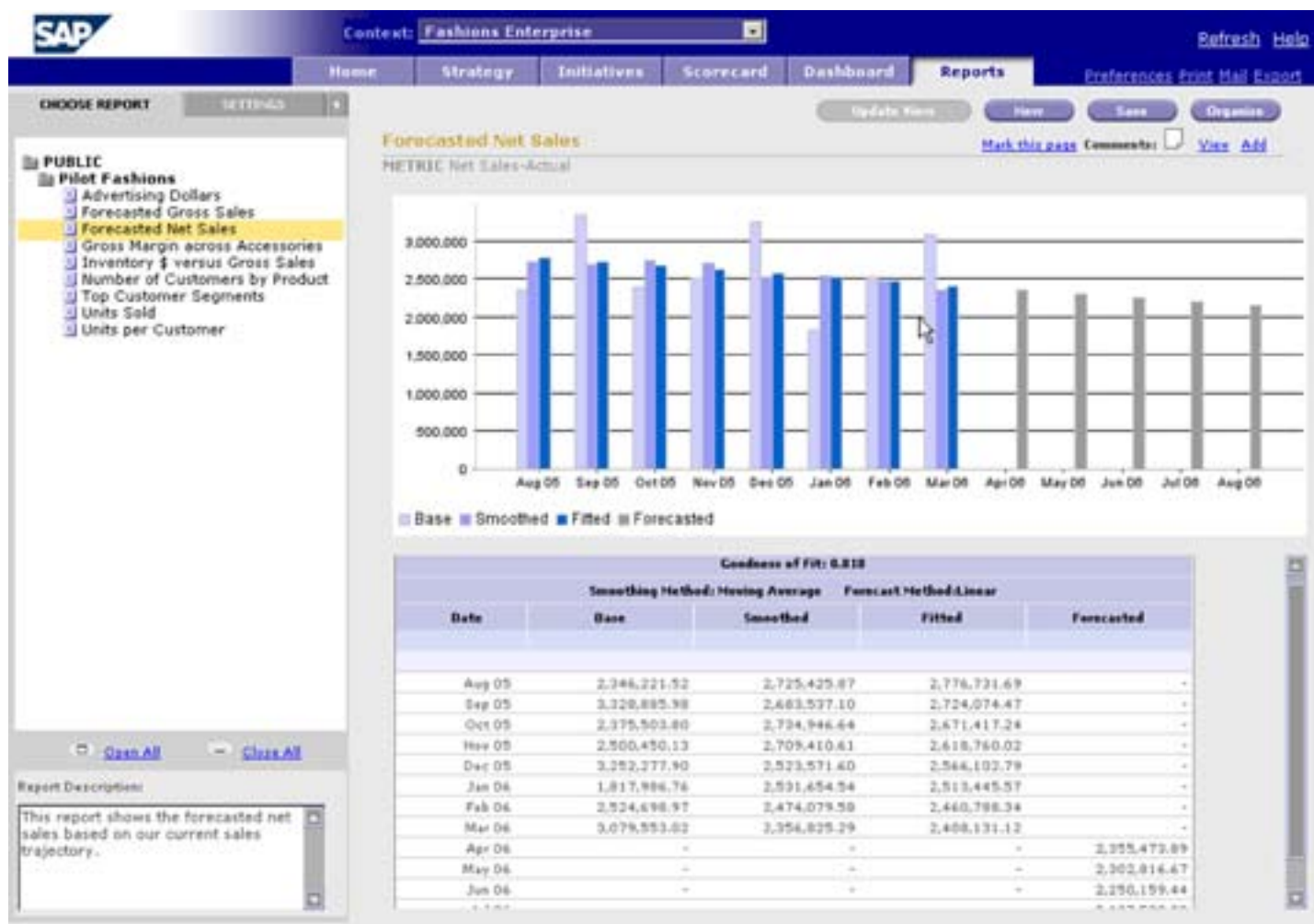


Рисунок 8. Пример поддержки актуальных операционных сводок.

ми в сводке (см. Рисунок 8). Если все отчеты основаны на едином достоверном источнике информации, сотрудники могут сконцентрировать свое внимание на решении проблемы, а не на возможной неточности данных.

Измерение эффективности

Заинтересованные лица могут использовать карты показателей, инструментальные панели и оперативные сводки для установления проблем – но для выбора наиболее эффективных корректировочных мероприятий им необходимо провести подробный анализ первопричин.

На Рисунке 9 представлены примеры анализа первопричин, включая взвешивание показателей в соответствии с их стратегическим приоритетом.

Наиболее эффективное программное обеспечение может также автоматически обнаружить и сообщить о целях «за горизонтом», позволяя компаниям управлять исключениями и предотвращать проблемы. Например, может казаться, что эффективность деятельности компании соответствует плановой, но на самом деле компания балансирует на грани катастрофы. Целевые планы продаж для трех линий продуктов могут быть все по отдельности помечены зеленым, т.е. соответствовать цели, но если все три продукта будут продаваться только вместе, программа может обнаружить проблему и выделить этот целевой план продаж красным.

Решение по стратегическому управлению, поддерживающее эти типы анализа, должно учитывать потреб-

ности как нерегулярных, так и ключевых пользователей.

Нерегулярным пользователям необходимо простой интерфейс для просмотра опубликованных отчетов и анализов, чтобы лучше понять проблемы и выявить нерешенные вопросы.

Ключевым пользователям необходимо анализировать информацию «вдоль и поперек» с большим уровнем детализации – т.е. делать те операции, которые обычно выполняются с помощью электронных таблиц. И всем пользователям необходимо иметь возможность вводить отдельную специфическую информацию, данные исследований, идеи коллег и другие сведения, которые могут пролить свет на изменение ключевых

показателей эффективности и решение проблем.

Программное обеспечение также должно поддерживать гибкий сбор и анализ данных, что требует более широкого набора средств, нежели просто компонент бизнес-аналитики и электронная таблица. Продукты бизнес-аналитики полезны для автоматизации сбора данных и их отправки в хранилище данных, но не пригодны для добавления специфической информации. А использование электронных таблиц для периодического выполнения комплексного анализа и формирования отчетности, необходимой для эффективного стратегического управления, просто не является ни эффективным, ни масштабным, и потому никогда не будет обосновано. Решения по стра-



Рисунок 9. Гибкие возможности анализа для установления основных причин

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕЛОСТНОСТЬ.

УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

тегическому управлению должны расширить перечень включаемой в репозиторий информации, связанной с эффективностью, и предоставить встроенные аналитические функции как нерегулярным, так и ключевым пользователям.

Например, приложение по стратегическому управлению для предприятия розничной торговли одеждой поддерживает гибкие методы сбора данных и предлагает встроенные аналитические функции. Используя эти функции, руководители могут сравнить затраты на рекламу с данными об узнаваемости бренда, чтобы понять эффективность проведения кампаний на разных рынках. Отчеты с классификацией позволяют лицам, принимающим решения, оценивать выручку по разным магазинам и выделять из них лучшие и худшие. А дальнейший анализ позволяет получить представление о том, как они будут влиять на будущую эффективность путем управления определенными опережающими индикаторами. Например, если удовлетворенность клиента особенно низкая в каком-то конкретном регионе, руководители могут обратить свое внимание на такие опережающие индикаторы, как обучение сотрудников, наличие продуктов и маркетинговая деятельность. Когда виновник будет установлен, компания сможет принять активные меры для нового повышения удовлетворенности клиентов.

Решение по стратегическому управлению как часть комплексного решения по управлению эффективностью

Пример с предприятием розничной торговли одеждой показывает, как

решение по стратегическому управлению поддерживает пять лучших практик согласования стратегии, а именно:

- **Определение:** компания смогла определить стратегические цели, связать их с инициативами, а затем управлять инициативами и координировать ресурсы на основе их относительной важности.
- **Предоставление информации:** компания обеспечила согласование стратегии с ее реализацией за счет предоставления информации о том, что и как должно быть сделано. Это не самая сложная часть, но необходимо привлечь сотрудников всех уровней. Эта программа также оптимизирует предоставление информации за счет упрощенного задания направлений, создания диаграмм целей и использования индивидуально настроенных диаграмм.
- **Стимулирование:** были использованы инструменты для связи целей отдельных сотрудников и систем управления по результатам с общими целями, что позволило компании сформировать финансовые и другие стимулы и порицания для направления работы сотрудников в нужное русло.
- **Сотрудничество и контроль:** встроенные карты показателей и инструментальные панели помогли различным группам пользователей в рамках организации эффективнее работать вместе и контролировать динамику продвижения к цели.
- **Измерение:** встроенные аналитические функции в форме публикуемых отчетов и подробных поисково-аналитических отчетов обеспечили

возможность заблаговременного выявления проблем и их быстрого решения.

А если решение по стратегическому управлению разворачивается как часть комплексного решения по управлению эффективностью, организации могут получать еще больше преимуществ. Например, компания SAP предлагает решение SAP «Стратегическое управление» (SAP Strategy Management), которое поддерживает и обеспечивает выполнение всех лучших практик, рассмотренных в данной статье. При разворачивании вместе с другими решениями SAP по управлению эффективностью или по управлению рисками и соответствием внешним нормативным требованиям, решение SAP «Стратегическое управление» (SAP Strategy Management) позволяет компаниям обеспечить лучший контроль реализации стратегии и общей эффективности деятельности предприятия. Например:

- С помощью решения SAP «Управление рентабельностью» (SAP Business Profitability Management), разработанного компанией Acorn, предприятия могут определить основные факторы доходности и основные статьи затрат, разработать наиболее выгодные с точки зрения роста инициативы и соответствующим образом скорректировать стратегию.
- С помощью решения SAP «Планирование и консолидация» (SAP Business Planning and Consolidation) организации могут согласовать свои рабочие планы со стратегическими целями. Организации могут использовать прогнозные

аналитические функции для оценки событий в прошлом и соответствующей корректировки планов для оптимизации эффективности деятельности и управления рисками.

- С помощью решения SAP «Управление рисками и соответствие внешним нормативным требованиям» (SAP GRC Risk Management) руководство сможет учитывать фактические бизнес-риски, связанные с новыми стратегиями, еще до того, как они утверждены для финансирования и выполнения.

Это всего лишь некоторые из способов устранения разрыва между стратегией и ее реализацией, которые доступны с решениями SAP по стратегическому управлению.

Более подробную информацию о решениях SAP по управлению эффективностью Вы можете получить по адресу: www.sap.com/usa/solutions/performancemanagement

Портрет компании

Компания SAP является ведущим в мире поставщиком программных решений для управления бизнесом. Комплексное предложение SAP включает решения, отвечающие требованиям организаций любого масштаба – от компаний сегмента малого и среднего бизнеса до глобальных корпораций. Решения SAP для управления бизнесом помогают предприятиям во всем мире повышать эффективность

деятельности всех функциональных подразделений и компании в целом, совершенствовать взаимоотношения с клиентами и расширять сотрудничество с партнерами. В настоящее время более 38 000 компаний, расположенных в более чем 120 странах мира, используют в своей работе программное обеспечение SAP.

Все решения SAP базируются на платформе SAP NetWeaver – технологической платформе нового поколения для управления бизнес-процессами, которая обеспечивает возможность перехода к сервисно-ориентированной архитектуре ИТ-ландшафта и поддерживает быструю реализацию инноваций и гибкую адаптацию бизнеса к изменениям рыночной среды.

Отраслевые решения SAP эффективно поддерживают уникальные бизнес-процессы более чем 20 отраслей, в число которых наряду с флагманами экономики – нефтегазовой отраслью, металлургией, энергетикой – входят развивающиеся быстрыми темпами сфера розничной торговли и производства товаров народного потребления, индустрия машиностроения, сектор финансовых институтов и многие другие отрасли. Решения SAP успешно используются также для эффективного управления государственным сектором экономики разных стран.

Компания SAP имеет представительства в более чем 50 странах мира,

представлена на нескольких биржах, включая Франкфуртскую фондовую биржу и Нью-Йоркскую фондовую биржу.

Дополнительная информация:
<http://www.sap.com>

В 1992 году открылось представительство SAP AG в Москве. За прошедшие годы открылись представительства в Санкт-Петербурге, Алматы и Киеве, а численность сотрудников превысила 550 человек. В России и странах СНГ у компании SAP – более 750 клиентов.

Дополнительная информация:
<http://www.sap.ru>

Информация к действию

Позвоните нам прямо сегодня, чтобы завтра быть впереди конкурентов!

8 800 200 9777 (звонок по России бесплатный).

Мы готовы ответить на Ваши вопросы и продемонстрировать, как решения SAP помогут Вашей компании оптимизировать все сферы деятельности и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Подробную информацию на русском языке о компании SAP, наших решениях и услугах можно найти на нашем Интернет-сайте по адресу: www.sap.ru, где Вы также можете задать интересующие Вас вопросы. Будем рады ответить на них!

Подпишитесь на рассылку новостей по адресу:

www.sap.ru/company/digest/ и Вы будете в курсе последних новостей SAP для стран СНГ.

Адреса офисов

ООО «САП СНГ»

РФ, 115054, Москва,
Космодамианская
набережная, д. 52/2.

Т.: +7 (495) 755-9800.

Ф.: +7 (495) 755-9801.

E-mail: info.cis@sap.com

www.sap.ru

ООО «САП СНГ»

РФ, 190000, Санкт-Петербург,
ул. Малая Морская, д. 23.

Т.: +7 (812) 448-4103.

Ф.: +7 (812) 448-4102.

E-mail: info.cis@sap.com

www.sap.ru

ООО «САП Украина»

Украина, 03150, Киев,
ул. Димитрова, д. 5.

Т.: +38 (044) 490-3391, 490-3393.

Ф.: +38 (044) 490-3394.

E-mail: info.Ukraine@sap.com

www.sap.ua

ТОО «САП Казахстан»

Казахстан, 050059, Алматы,
ул. Фурманова, д. 240Г.

Т.: +7 (327) 250-8400.

Ф.: +7 (327) 250-8401.

E-mail: Info.cis@sap.com

www.sap.ru

Авторское право © 2008 SAP AG. Все права защищены.
SAP, SAP Business Suite, xApps, xApp, SAP NetWeaver
и другие упомянутые здесь продукты и услуги SAP, а также
соответствующие им логотипы являются торговыми марками
SAP AG или торговыми марками SAP AG, зарегистрированными
в Германии и в ряде других стран. Названия других продуктов
или услуг, встречающиеся в этом документе, являются торговыми
марками соответствующих компаний.