

Почему терпят неудачу проекты по внедрению ССП?

Оцените Вашу готовность к осуществлению стратегии

50%	30%	40%
Собственный капитал	Долгосрочные активы	Прогнозируемые расходы
50%	30%	40%
Основная флота		
50%	30%	40%
Оборотные активы		

50%	30%	40%
Обязательства	Привлечение новых активов	Облигации
50%	30%	40%
Проект 1		
Проект 2		
Проект 3		
Проект 4		

Последовательность процессов лидерства и поддержки, с помощью которых организация сможет сфокусироваться на стратегии

Показать всю таблицу

«Перемены необходимы» «Быстрые победы» «Необратимые перемены»

Стадия мобилизации Стадия координации Стадия обеспечения устойчивости

Принципы организации #1. Мобилизация сил #2. Подготовка к переменам с помощью личного примера

#3. Увязка организации #4. Мотивация сотрудников

#5. Управление организацией

Цели лидеров

- Обеспечить поддержку проекта высшим руководством компании
- Создать команду руководителей, участвующую в проекте
- Описать причины необходимости перемен

- Описать и прояснить стратегию
- Указать долгосрочные цели
- Проинформировать сотрудников о стратегии

- Подкрепить стратегическое сообщение: сотрудники следуют за своим лидером
- Воспитывать культуру, поощряющую достижение результатов
- Проводить встречи руководителей в новом формате

Важнейшие компетенции **Катализатор перемен**

Роль: «Проповедник»

Пропагандировать, обучать и продавать» новый стиль управления

Роль: Консультант и агент перемен

- Дизайн стратегических карт
- Разработка ССП/Целей
- Увязка и каскадирование
- Преодоление сопротивления

Офис управления стратегией

Роль: «Начальник штаба»

- Определить ответственных лиц

- Ставить вопросы перед руководством
- Интегрировать управление

Задачи по поддержке процесса

- Обучение руководителей (необходимость осуществления стратегии)
- Конференции
- Внутри компании
- Чтение

- Оценка готовности организации к фокусировке на стратегии

- Стратегические карты
- ССП
- Первый отчёт по ССП
- Привязка бизнес-единиц и вспомогательных служб к стратегии компании
- Отбор проектов

- Система отчётности по ССП
- Увязка кадровых процессов
- Увязка ответственности и вознаграждения
- Встречи по целям и показателям ССП

Стадия мобилизации организации, сфокусированной на стратегии (T0)

$$r = \frac{D}{V} + \frac{E}{V}$$

Координация: Стадия II соединяет стратегию предприятия и его бизнес-единиц со стратегическими картами и ССП

Показать всю таблицу

«Перемены необходимы» Быстрые победы» «Необратимые перемены»
Стадия мобилизации **Стадия координации** Стадия обеспечения устойчивости
Принципы организации #1 Мобилизация сотрудников #2 Изменение стратегии #3 Увязка организации #4 Мотивация сотрудников #5 Управление организацией
Цели лидеров
- Обеспечить поддержку проекта высшим руководством компании
- Создать команду руководителей, участвующую в проекте
- Описать причины необходимости перемен

- Описать и прояснить стратегию
- Указать долгосрочные цели
- Проинформировать сотрудников о стратегии

- Подкрепить стратегическое сообщение: сотрудники следуют за своим лидером
- Воспитывать культуру, поощряющую достижение результатов
- Проводить встречи руководителей в новом формате

Важнейшие компетенции катализатор перемен

Роль: «Проповедник»

Пропандировать, обучать, вдохновлять, обустраивать новый стиль управления

Роль: Консультант и агент перемен

- **Дизайн стратегических карт**
- **Разработка ССП/Целей**
- **Увязка и каскадирование**
- **Преодоление сопротивления**

Офис управления стратегией

Роль: «Начальник штаба»

- Определить ответственных лиц
- Ставить вопросы перед руководством
- Интегрировать управление

Задачи по поддержке процесса

- Обучение руководителей (необходимость осуществления стратегии)
- Конференции
- Внутри компании
- Чтение

- Оценка готовности организации к фокусировке на стратегии

- Стратегические карты
- ССП
- Первый отчёт по ССП
- Привязка бизнес-единиц и вспомогательных служб к стратегии компании
- Отбор проектов

- Система отчётности по ССП
- Увязка кадровых процессов
- Увязка ответственности и вознаграждения
- Встречи по целям и показателям ССП

Стадия разработки и внедрения принципов организации, сфокусированной на стратегии (T0 + 6 месяцев)

Ожидаемая доходность акций = $r_E = \frac{\text{ожидаемый доход по акциям}}{\text{стоимость акций}} = \frac{1,095}{7,5} = 0,146$, или 14,6%.

Процесс разработки ССП требует участия команды высшего руководства компании и проектной команды, освобождённой от других обязанностей

Программа разработки ССП

WACC = $r_D(1 - T_D) \frac{D}{V} + r_F \frac{P}{V} + r_E \frac{E}{V}$.

График типичного проекта по внедрению ССП

$r_E = \frac{DIV_1}{P_0} + g$

Обеспечение устойчивости: Стадия III – новые процессы управления, необходимые для осуществления стратегии, становятся частью культуры организации

Показать всю таблицу

«Перемены необходимы» Быстрые победы» «Необратимые перемены»
 Стадия мобилизации Стадия координации **Стадия обеспечения устойчивости**
 Принципы организации #1. Мобилизация сотрудников #2. Дизайн перемен #3. Увязка организации #4. Мотивация сотрудников #5. Управление организацией
 Цели лидеров

- Обеспечить поддержку проекта высшим руководством компании
- Создать команду руководителей, участвующую в проекте
- Описать причины необходимости перемен
- Описать и прояснить стратегию
- Указать долгосрочные цели
- Проинформировать сотрудников о стратегии
- Подкрепить стратегическое сообщение: сотрудники следуют за своим лидером
- Воспитывать культуру, поощряющую достижение результатов
- Проводить встречи руководителей в новом формате

Важнейшие компетенции Катализатор перемен

Роль: «Проповедник»

Пропагандировать, обучать и направлять новый стиль управления

Роль: Консультант и агент перемен

- Дизайн стратегических карт

- Разработка ССП/Целей
- Увязка и каскадирование
- Преодоление сопротивления

Офис управления стратегией

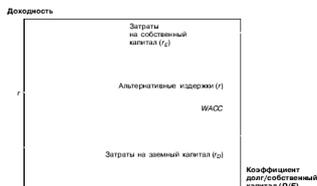
Роль: «Начальник штаба»

- **Определить ответственных лиц**
- **Ставить вопросы перед руководством**
- **Интегрировать управление**

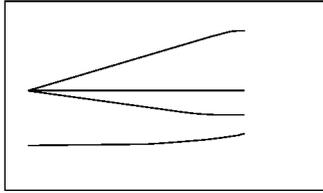
Задачи по поддержке процесса

- Обучение руководителей (необходимость осуществления стратегии)
 - Конференции
 - Внутри компании
 - Чтение
-
- Оценка готовности организации к фокусировке на стратегии
-
- Стратегические карты
 - ССП
 - Первый отчёт по ССП
 - Привязка бизнес-единиц и вспомогательных служб к стратегии компании
 - Отбор проектов
-
- Система отчётности по ССП
 - Увязка кадровых процессов
 - Увязка ответственности и вознаграждения
 - Встречи по целям и показателям ССП

Фаза устойчивого осуществления стратегии(12-24 месяца)



Результаты работы компании Mobil (подразделение US M&R, нефтепереработка и сбыт в США)



Мнение Брайана Бейкера (сентябрь 2000 г.)

Мы производим

- товарный, стандартизированный продукт
- используя давно известные, стандартные процессы
- используем такие же активы, как у конкурентов
- работаем через систему стандартной дистрибуции (танкеры, трубопроводный транспорт, бензовозы)
 - наша продукция реализуется через общедоступные АЗС (никаких секретов – все видят, что Вы делаете)
 - нашу стратегию можно быстро скопировать.

Наш единственный секрет – это наша способность осуществлять нашу стратегию лучше, чем это делают конкуренты, причём в условиях открытой, прозрачной конкуренции.

- ROCE (рентабельность капитала): в среднем 14-17% в течение 1995-1998 гг.
- Безопасность: с 200 => 30 случаев; Охрана природы: с 1,000=> 300
- Операционные расходы: с \$0.22 => \$0.15 на галлон

Web: www.bscol.com