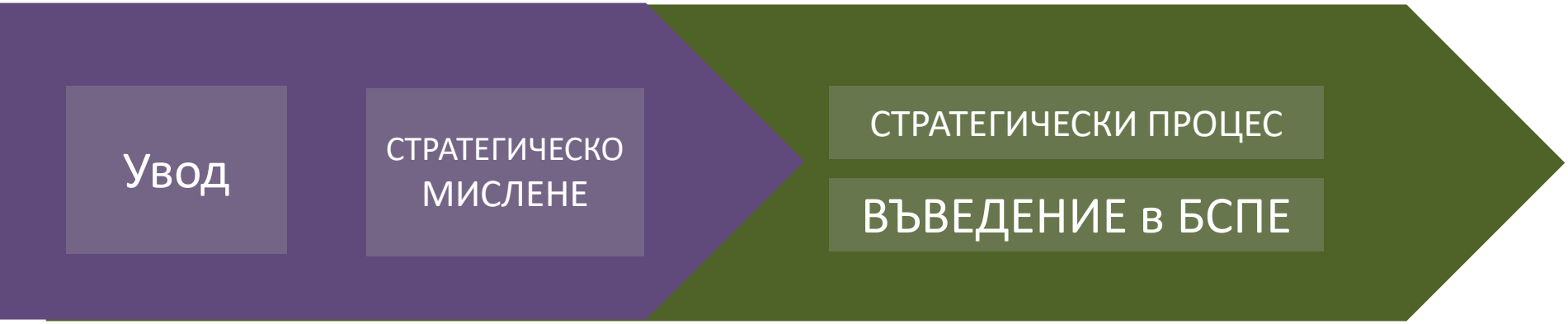
СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

Ивайло Георгиев, https://www.linkedin.com/in/ivaylo-gueorguiev-24b1a1/

30 май 2017 | София Тех Парк, Лаборатория по Киберсигурност (ет. 1).

Програма:



Не в включено в програмата, но можем да дискутираме по:

Особености на стратегическото мислене

СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ

Стратегията като умение за мислене

„Развивайте стратегическото мислене на хората във вашата организация. Това е най-важното умение, което един лидер трябва да притежава"

“Develop strategic thinkers throughout your organization. It’s the single most important skill a leader needs.”

Robert Kabacoff, FEBRUARY 7, 2014, Harvard Business Review

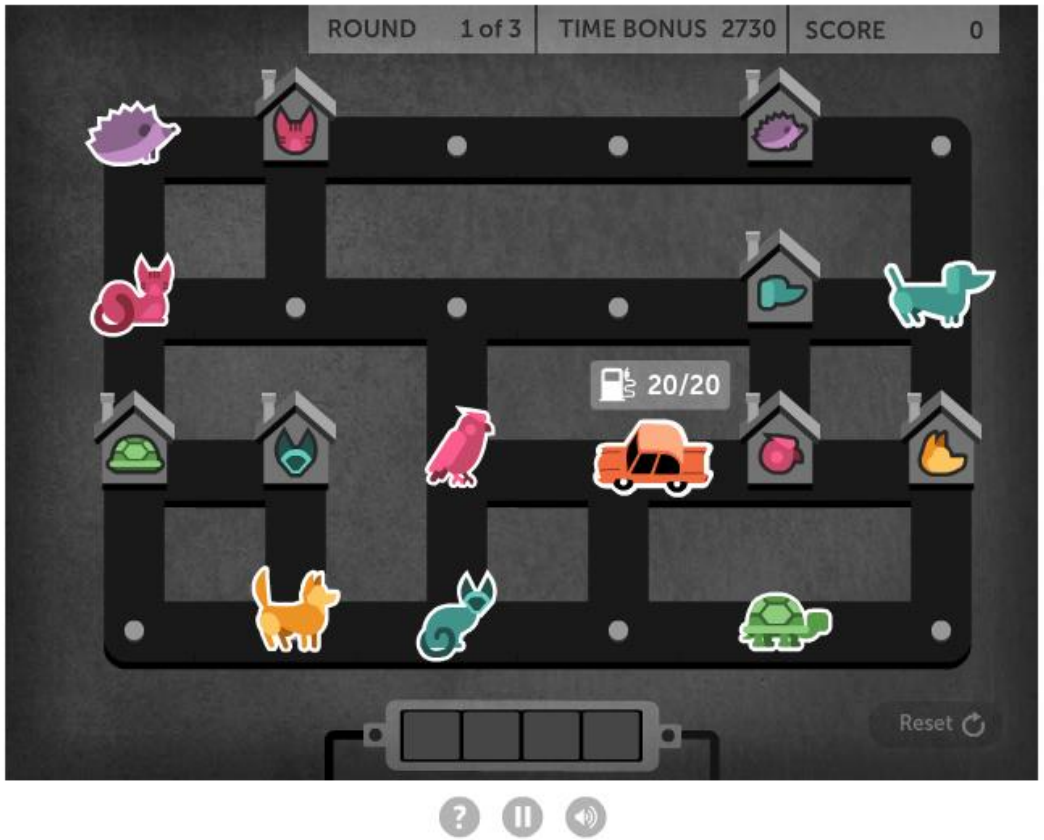
Какво се цени най-много

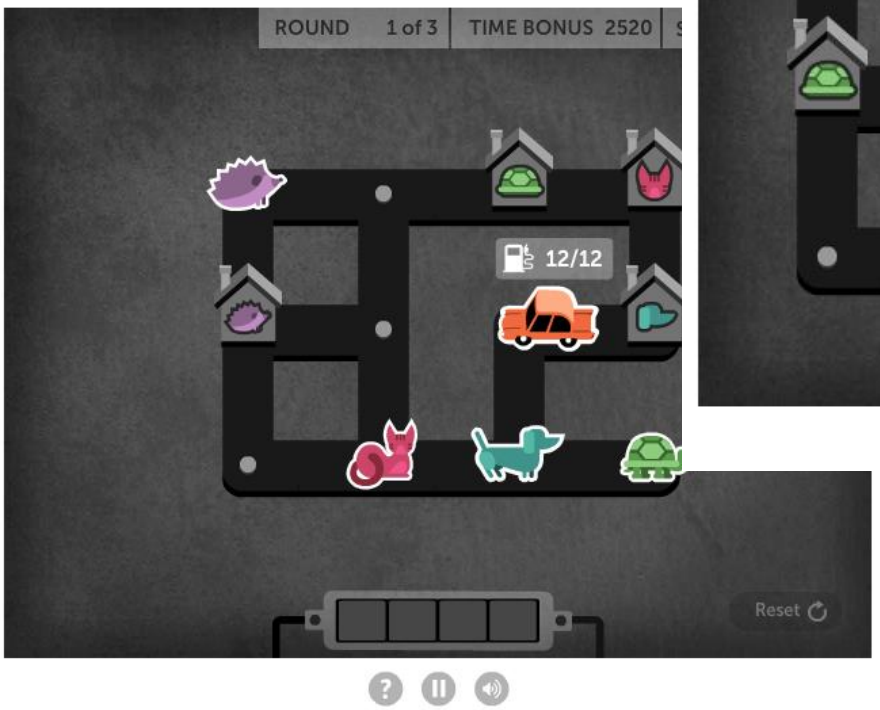
Топ 9 умения извън ИТ, които са най-ценни в ИТ професията

1. Взаимодействие с потребителите
2. Аналитично мислене Лидерство / стратегическо мислене
3. Сътрудничество / изграждане на екип
4. Управление на проекти
5. Иновативност
6. Управление на хора
7. Маркетинг умения
8. Умения за използване на социални медии

Източник: Проучване на Computerworld US, юни 2014 г., 221 анкетирани ИТ професионалисти

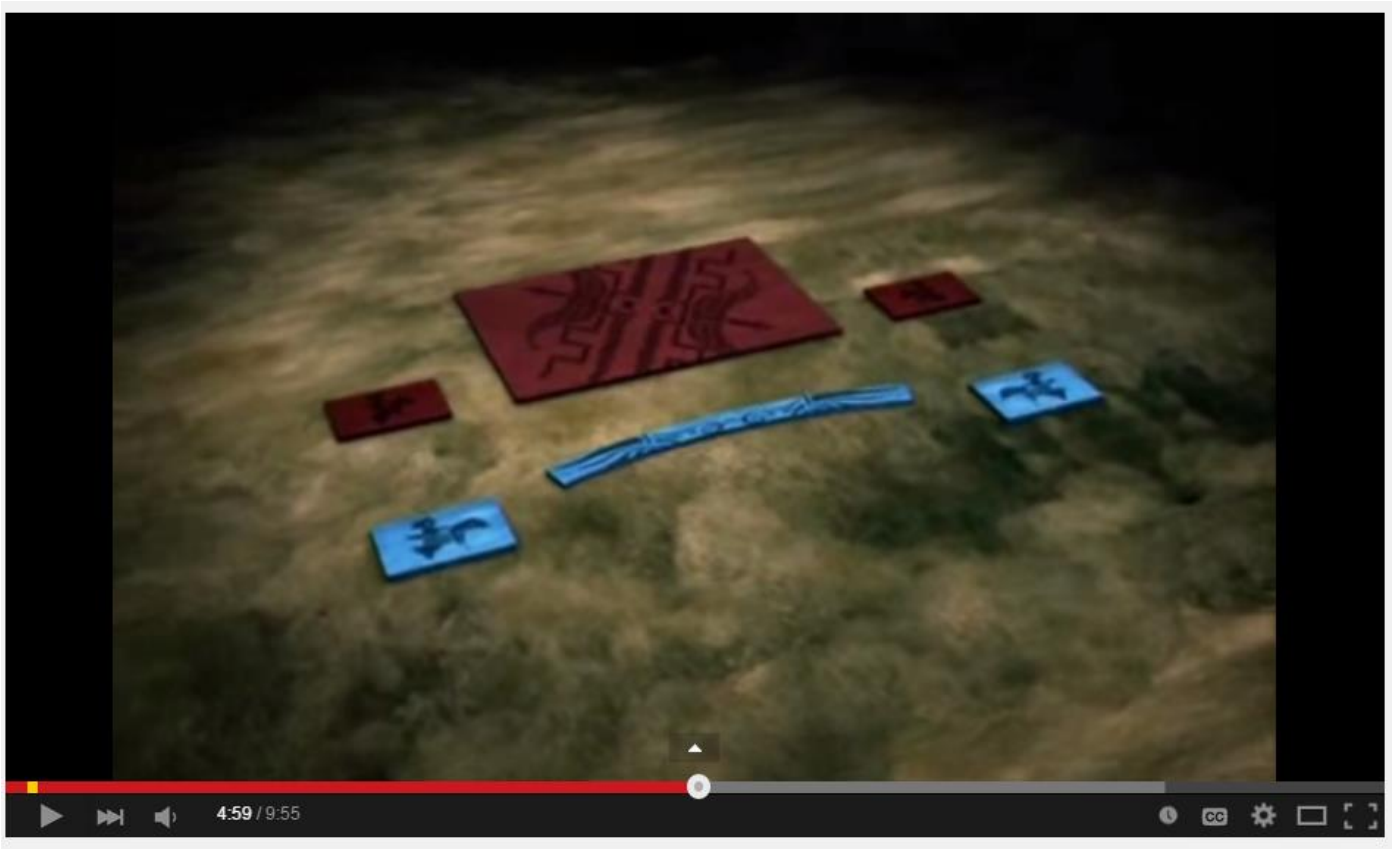
Стратегическото мислене като игра





Source: www.lumocity.com

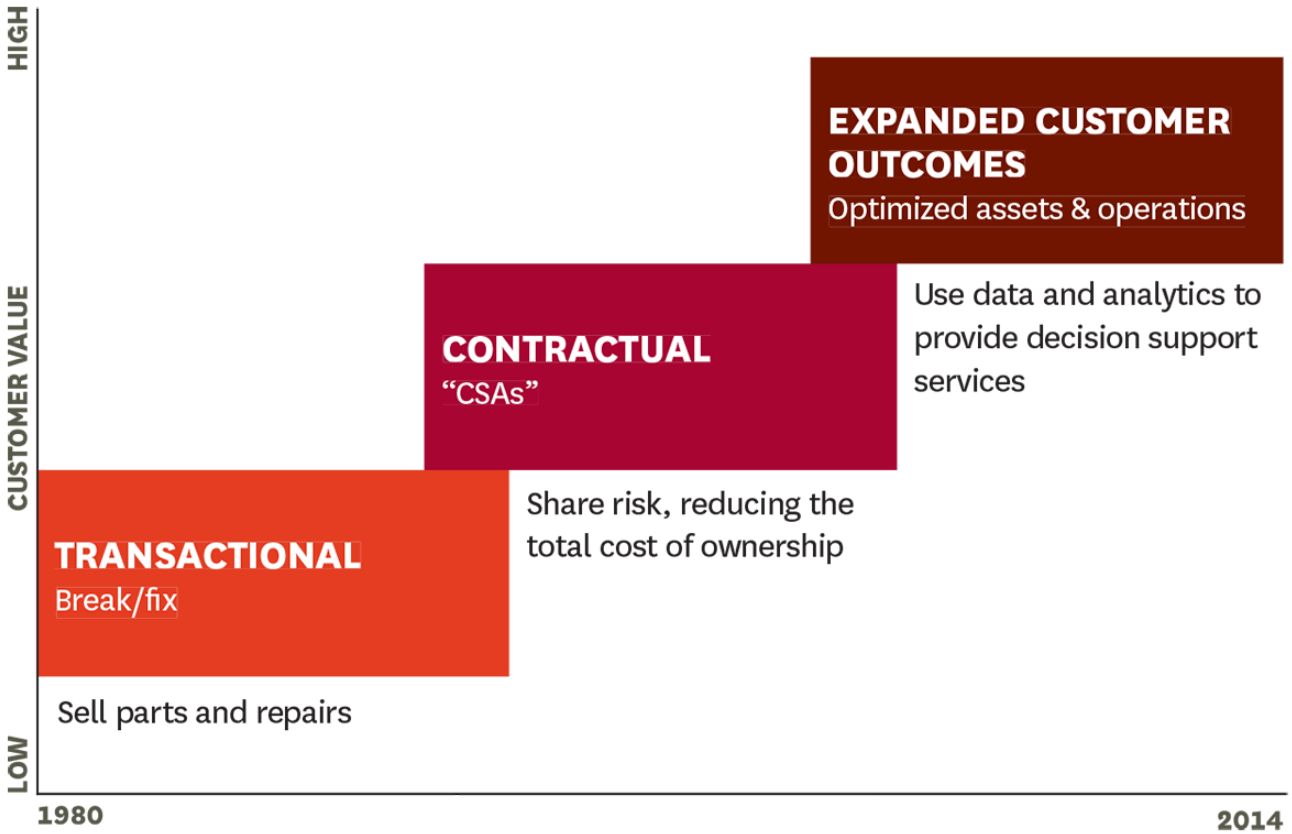
Стратегическото мислене в битка



https://www.youtube.com/watch?v=CQNCGqfjaBc

Стратегическо мислене през призмата на технологиите

Еволюцията на GE



Source: Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business, Marco Iansiti and Karim R. Lakhani, FROM THE NOVEMBER 2014 HBRISSUE

ESI European Software Institute
Center Eastern Europe

Характеристики на стратегическото мислене

Характеристики на стратегическото мислене

- Има ясно изразен фокус
- Води до трудно-обратими и значими резултати
- Ориентирано в бъдещето но често се базира на настоящето и миналото
- Включва причинно-следствени връзки
- Разглежда проблемите в тяхната цялост
- Изисква ангажимент

Разбиране на процеса по стратегическо планиране

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРОЦЕС

Общо определение на “стратегия”

Стратегия (от гръцки "στρατηγία" - stratēgia, "изкуство на военното ръководство, офис на военен командир, командване") е **общ, недетайлен план за действие, обхващащ дълъг период от време, за постигането на сложна цел.**

Стратегията, като начин на действие, **става важна в ситуации, в които, наличните ресурси са недостатъчни за директното постигане на основната цел.**

Стратегия на една задача е ефективната употреба на наличните ресурси за постигането на основната цел. Тактиката е инструмент за осъществяването на стратегията и е подчинен на основната цел на стратегията.

„Ако не знаеш къде отиваш, може и да не ти хареса като стигнеш там.„ Марк Твен

Източник: http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy : Ноември 2012

Работна дефиниция на “стратегия”

"... Определяне на основните дългосрочни цели и идеи на предприятието, както и възприемането на модели за действие и разпределяне на необходимите ресурси за осъществяването на тези цели“, *Chandler, A.D., Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962*

“Стратегията е интегриран набор от възможности, които подпомагат организацията да се позиционира така, че да постигане отлични резултати в дългосрочен план.” *Palladium Group*

Какво е стратегия?

MICHAEL PORTER ARTICLE IN HBR,1996

- Оперативната ефективност не е стратегия. Тя е необходима, но сама по себе си не е достатъчна.
- Една компания може да надмине конкурентите си само, ако установи разлика, която може да запази.
- Стратегията се основава на уникални дейности. Същността на стратегията се състои в избора на това дейностите да се извършват по различен начин от този на конкурентите.

At management's core is strategy: define a company's position making trade-offs, and forging fit among activities.

СТРАТЕГИЯТА Е ПРОМЯНА

"Electric light did not come from the continuous improvement of candles"
Oren Harari

Стратегическо управление сравнено оперативно управление

Стратегия

- Дългосрочна
- Основи и насоки
- Какво да се промени и как да се промени?
- StratEx

Оперативно управление

- Решенията се взимат ден за ден
- Какво да се подобри и как да се подобри?
- OpEx, CaPex

Въведение в балансираната система от показатели за ефективност (БСПЕ)

ВЪВЕДЕНИЕ В БСПЕ

Защо балансирани системи от показатели за ефективност(БСПЕ)?

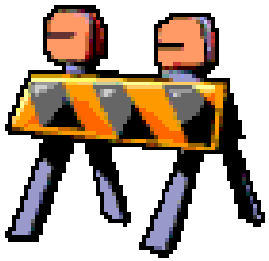
БСПЕ отговаря на основните нужди на бизнеса в 21и век:

- Нарастващото значение на нематериалните активи
- Преобладаващата зависимост от финансовите единици
- Трудностите при прилагането на стратегията

Защо БСПЕ?

http://www.youtube.com/watch?v=oNy8kupW8oI

Четири бариери при изпълняването на стратегията



Визия
5% от служителите разбират стратегията

ХОРА
25% от Ръководителите имат бонуси, свързана с изпълнението на стратегията

Само 10% от организациите успяват да приложат своите стратегии

РЪКОВОДСТВОТО
85% от ръководителите отделят по-малко от 1 час месечно за стратегия

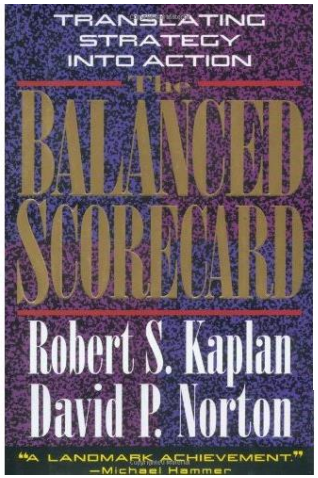
РЕСУРСИ
60% от организациите нямат отделен бюджета за изпълнение на стратегията

Адаптирано от материал, разработен от Robert S. Kaplan и David P. Norton

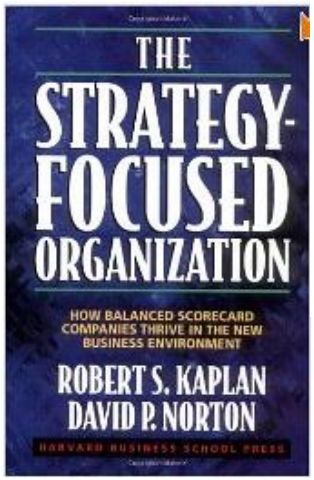
Обем знания за Балансираните системи от показатели за ефективност

Концепция за стратегическо измерване

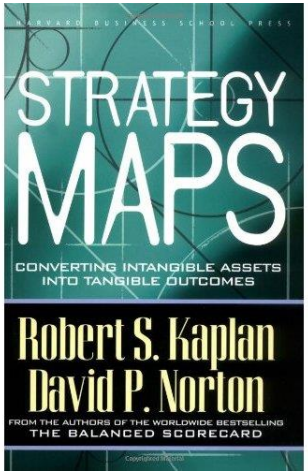
Процес по стратегическо измерване



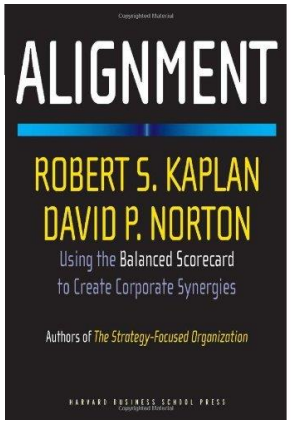
1996



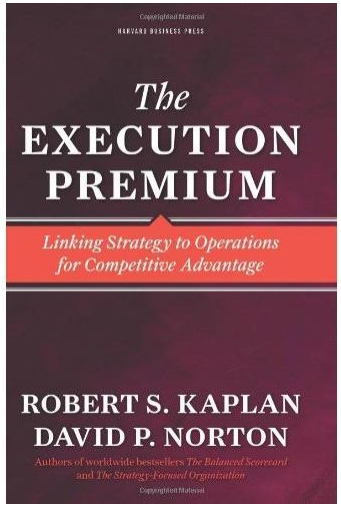
2000



2004



2006



2008

Робърт Каплан и Дейвид Нортън

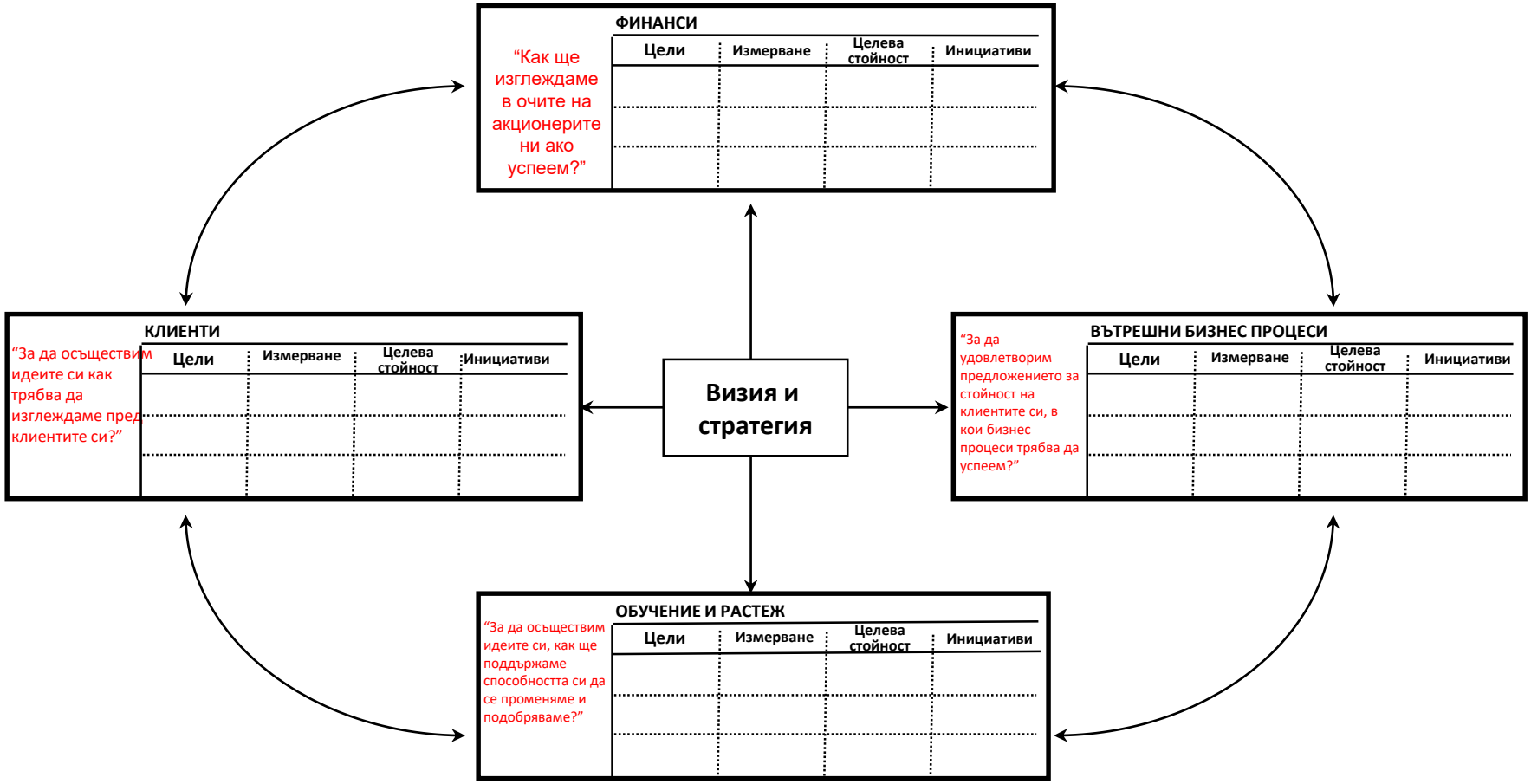
ESI European Software Institute
Center Eastern Europe

Какво представлява Балансираната система от показатели за ефективност

БСПЕ е рамка за привеждане на идеите в стратегия, като се поставя фокус върху заинтересованите страни, клиентите, вътрешните изисквания за обучение, които колективно описват стратегията на организацията и как тази стратегия може да бъде осъществена.

Kaplan & Norton
Harvard Business Review ,1992
“The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”

Структура на БСПЕ



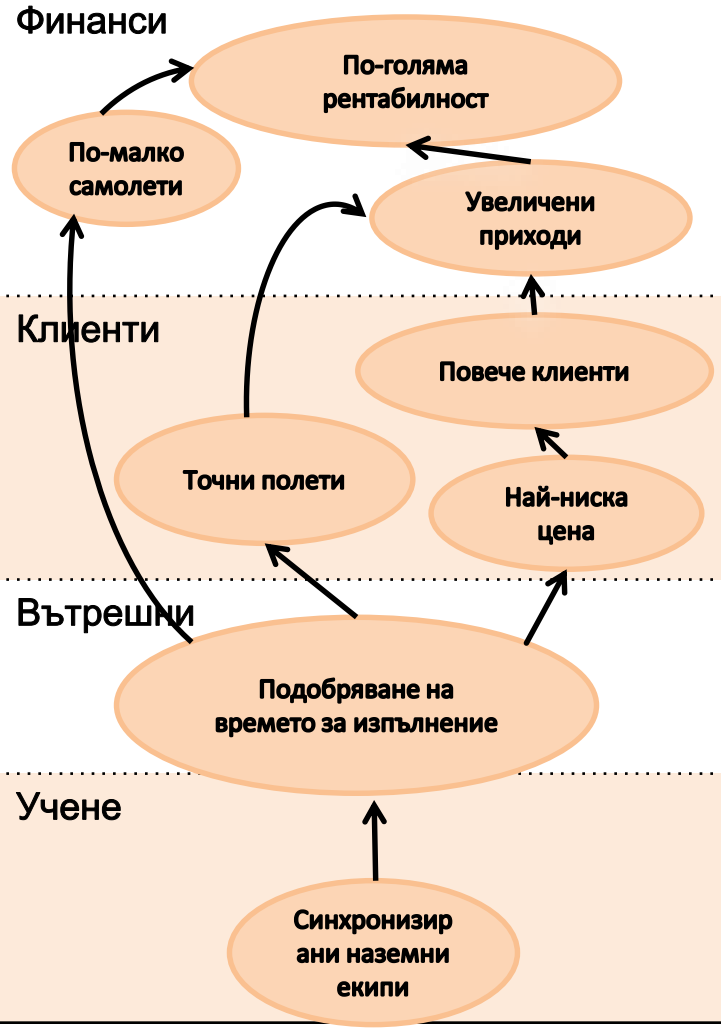
Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76.

ESI European Software Institute
Center Eastern Europe

Примерна стратегическа карта за авиокомпания Southwest airlines

Адаптирана от материал, разработен от Robert S. Kaplan and David P. Norton

Опростена стратегическа карта	Измерване на изпълнението	Цели	Инициативи
Финанси	• Пазарна стойност • Приходи от свободни места • Цена за лизинг на самолет	• 25% годишно • 20% годишно • 5% годишно	• Оптимизирани маршрути • Стандартизиране на самолети
Клиенти	• FAA точно пристигане • Класация на клиентите • Брой клиенти	• Първи в индустрията • 98% удовлетворение • % промяна	• Управление на качеството • Лоялност на клиента
Вътрешни	• Време за наземен престой • Точно заминаване	• < 25 минути • 93%	• Програма за оптимизиране на времето на цикъла
Учене	• % наземен екип, който са акционери • % обучен наземен екип	• Година 1: 70% • Година 4: 90% • Година 6: 100%	• План за притежаване на акции • Обучаване на наземен екип



Обобщение на характеристиките на БСПЕ

Нормална организация	БСПЕ организация
Измерват се най-вече финансовите цели (отложени индикатори);	Всички стратегически цели се измерват и съпоставят с оперативните дейности;
Информацията не е систематизирана, така че да подпомага процеса по взимане на решения и обратната връзка, базирана на продуктивността;	Поставя се фокус върху измерването чрез отложени (lagging) и водещи (leading) индикатори, които подпомагат процеса по взимането на решения и също така, са съпоставени със системата от стимули;
Организационната структура не е обърната към работните процеси;	Разглеждане и комбиниране на източници на финансов успех (Клиенти, Процеси, Иновации и Растеж);
Ефективността на решенията не се измерва достатъчно прецизно;	

Разработване на стратегически план на високо ниво

ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯ

Комуникиране и насърчаване на промяната

Предизвикателствата пред промяната:

- Агресивна конкуренция
- Нови бизнес модели
- Нови технологии
- Финансови затруднения
- Пазарни тенденции

“The Wall of Fire” или “Burning Platform”

6 July 1988, a disastrous explosion and fire on the Piper Alpha oil-drilling platform in the North Sea off the coast of Scotland. One of the sixty-three crew members who survived was Andy Mochan.

Nokia CEO Stephen Elop’s “Burning Platform” memo, which bemoans missed opportunities and identifies multiple strategic challenges to the mobile phone company. Feb2011

ТЕХНИКИ ЗА ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА 1/2

- **“Activity-Based Costing”** и “**Time Driven Activity Based Costing”** са техники, които разпределят финансови данни към дейности и процеси, с цел да се направи точна оценка за разходите на отделни продукти, услуги и клиенти.

- **“Blue Ocean Strategy”** има за цел да иновира и да създаде нова стойност за клиентите (Blue Ocean), докато в същото време намалява или елиминира скъпите дейности или функции, които не успяват да постигнат това.

- **“Experience Co-Creation”** е техника, която се стреми към разбирането на комуникацията, която организацията провежда с клиентите си, като начин да разбере и подобри това къде и как се обменя стойност.

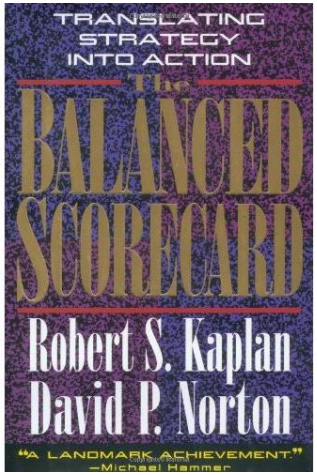
ТЕХНИКИ ЗА ФОРМУЛИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА 1/2

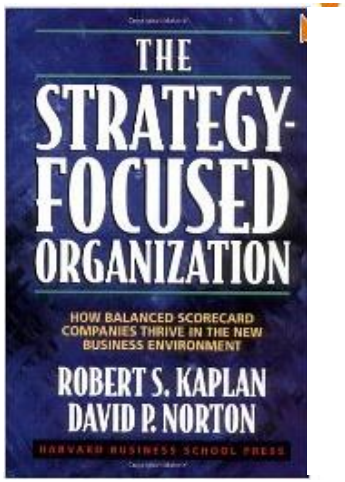
- **“Profit from the Core”** е техника, която идентифицира и описва възможности в близки продуктови линии, който са свързани с основния бизнес, така че да ги използва за увеличаване на печалбата.

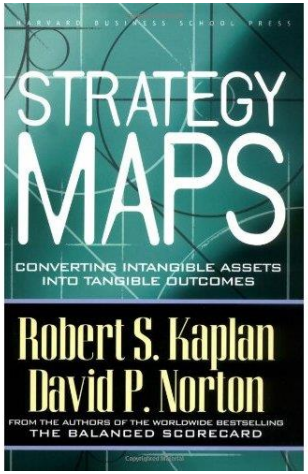
- **“Open innovation”** отчита това, че знанието днес е широко-разпространено и че най-добрите R&D идеи не могат да бъдат генерирани единствено от вътрешните възможности на организацията.

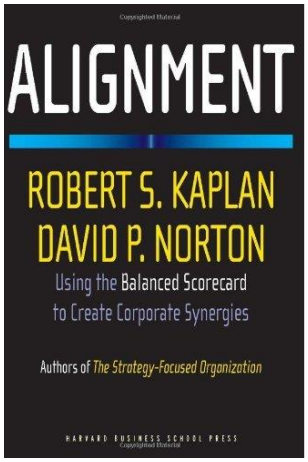
- **“Judo Strategy”** се възползва от скоростта, гъвкавостта и връзките, за да победи конкуренцията. Основава се на ресурсите и конфигурирането на способностите на конкурентите.

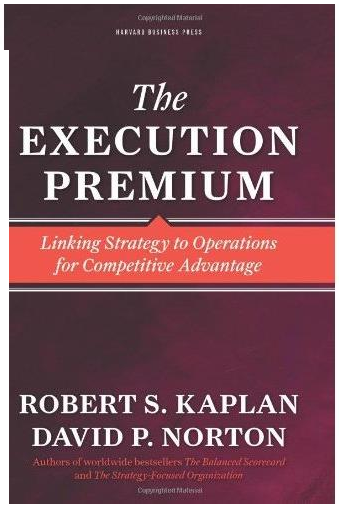
Литература

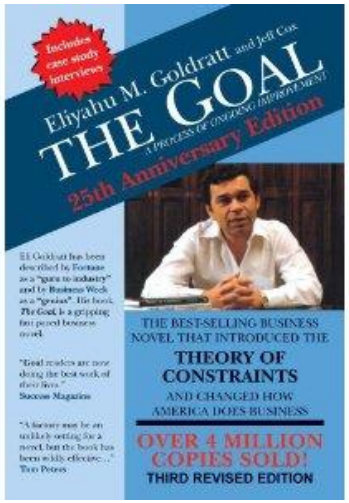


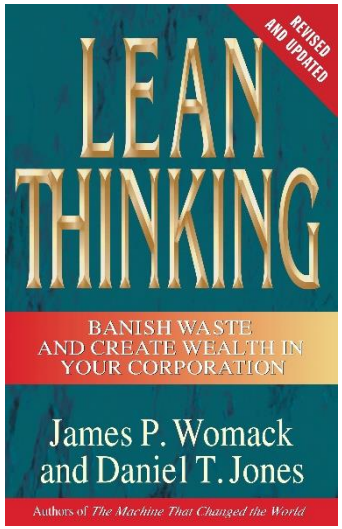












ESI European Software Institute
Center Eastern Europe

Въпроси и допълнителна информация

Ивайло Георгиев
ivo@esicenter.bg