

Сценарное стратегическое планирование

Моделирование стратегии

Андрей Алексеенко
Andrey_Alekseenko@epam.com

Содержание

- ▶ Обзор проблемы
- ▶ Постановка задачи
- ▶ Общий процесс ССП
- ▶ Компоненты системы ССП
- ▶ Варианты программной реализации ССП
- ▶ Пример
- ▶ Резюме



Обзор проблемы: предпосылки

▶ Окружение

- ▶ Ускорение темпа принятия решений
- ▶ Отсутствие необходимой информации для принятия решений

▶ Конкуренция

- ▶ Национальные и нишевые компании
- ▶ Транснациональные корпорации

▶ Опыт стратегического управления

- ▶ Различное качество информации
- ▶ Различное качество принятия решений

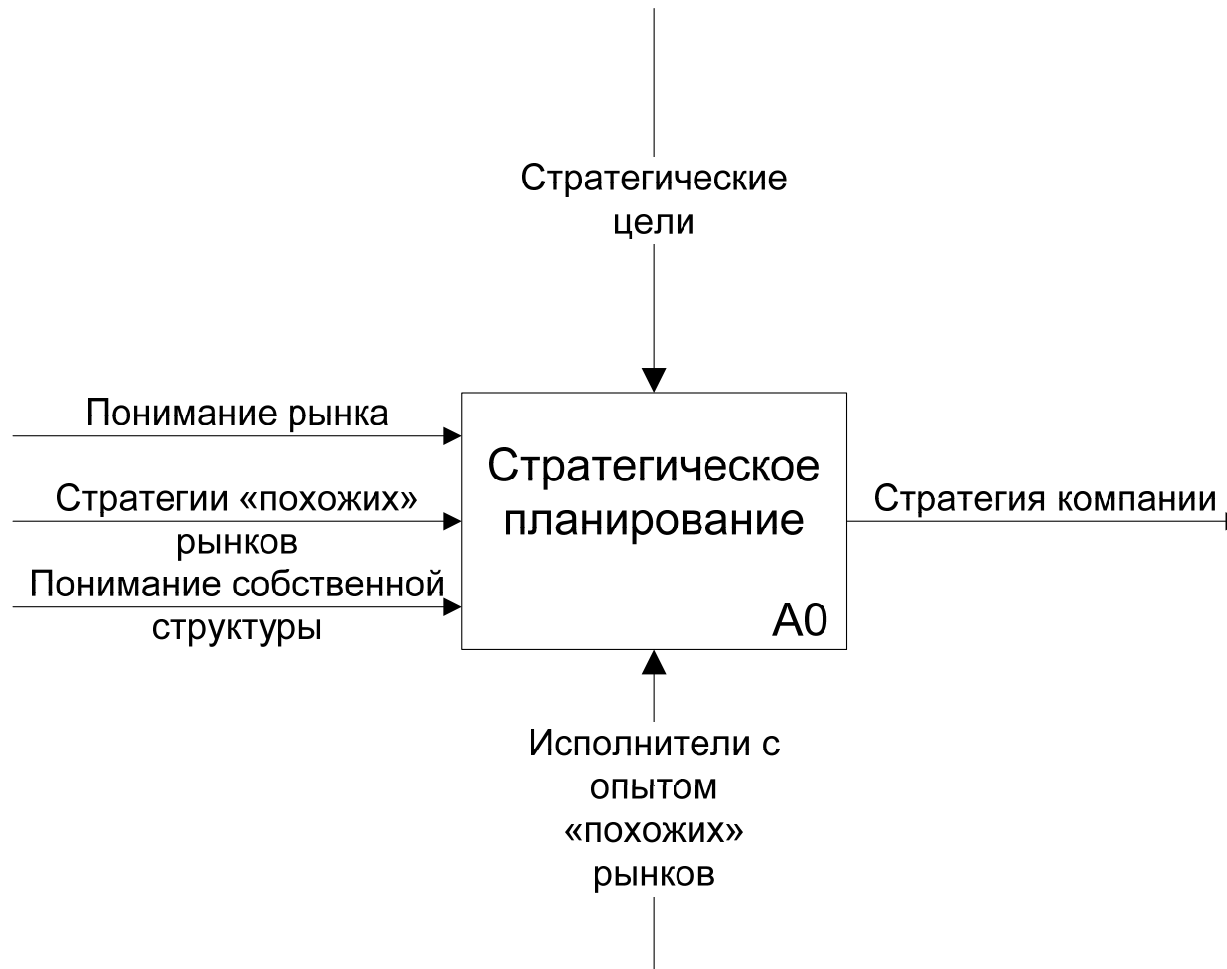


Качество стратегического планирования

- ▶ Наличие согласованных и подкрепленных ресурсами стратегических целей на данном рынке.
- ▶ Системное понимание данного рынка, его структуры, особенностей, своей роли на нем и роли конкурентов.
- ▶ Возможность формировать стратегию, которая была успешна на другом, похожем, рынке, что вытекает из присутствия на нескольких национальных рынках одновременно.
- ▶ Использование материальных, человеческих и информационных ресурсов «похожего» рынка для реализации стратегии.
- ▶ Системное понимание собственной структуры, внутренних факторов и взаимосвязей.




Качество стратегического планирования



Постановка задачи

Описать структуру информационно-управляющей системы сценарного стратегического планирования, дающей организации следующие возможности:

- Формулирование согласованных и подкрепленных ресурсами стратегических целей на данном рынке.
 - Моделирование структуры данного рынка, его особенностей, своей роли на нем и роли конкурентов.
 - Моделирование различных стратегий, используемых на различных рынках, для определения лучшей.
 - Накопление знаний и обучение новых сотрудников для реализации стратегии.
 - Моделирование собственной структуры, внутренних факторов и взаимосвязей
-
- 

Основные этапы ССП

1. Определение и формулирование видения и миссии.
 2. Определение иерархии целей и разработка иерархии показателей эффективности в 4 измерениях.
 3. Разработка модели управления компании и взаимосвязи между показателями «как есть».
 4. Проведение симуляции модели «как есть» на исторических и прогнозных данных.
 5. Разработка альтернативных наборов стратегических инициатив (стратегий), направленных на достижение целей в терминах показателей эффективности BSC.
 6. Проведение симуляции альтернативных стратегий, определение оптимального набора стратегических инициатив в терминах показателей эффективности.
 7. Реализация, мониторинг и контроль реализации стратегии в реальном времени.
 8. Адаптация стратегии и модели к изменяющимся условиям.
-



1. Определение видения

- ▶ **Задачи**

- ▶ Определение ключевой цели развития компании (подразделения), например, максимизация рыночной стоимости.

- ▶ **Результаты**

- ▶ Видение развития

- ▶ **Инструменты**

- ▶ SWOT, 5Forces etc.



2. Определение иерархии целей

- ▶ **Задачи**

- ▶ Определение иерархии целей и показателей эффективности в терминах Balanced Scorecard: Финансы, Клиенты, Внутренние бизнес-процессы, Обучение и развитие.

- ▶ **Результаты**

- ▶ Иерархическая модель целей и показателей

- ▶ **Инструменты**

- ▶ Balanced Scorecard



3. Разработка модели as-is

▶ Задачи

- ▶ Построение модели взаимосвязей целей и показателей из иерархии целей, внешних факторов, возможных изменений внутренних факторов.

▶ Результаты

- ▶ Модель взаимосвязей целей (показателей эффективности) от внутренних и внешних факторов

▶ Инструменты

- ▶ Системная динамика, Data mining, What-if



4. Проведение симуляции

- ▶ **Задачи**

- ▶ Верификация моделей на исторических и прогнозных данных. Обновление модели.

- ▶ **Результаты**

- ▶ Обновленная модель
- ▶ Отчет об области применимости модели

- ▶ **Инструменты**

- ▶ Системная динамика, Data mining, OLAP



5. Разработка альтернатив

▶ Задачи

- ▶ Разработка альтернативных стратегий (как набора стратегических инициатив в терминах BSC).
- ▶ Описание альтернативных стратегий в терминах системной динамики

▶ Результаты

- ▶ Альтернативные стратегии в терминах моделей системной динамики

▶ Инструменты

- ▶ Balanced Scorecard, Системная динамика



6. Симуляция альтернатив

▶ Задачи

- ▶ Проведение симуляции модели различных альтернатив с использованием исторических и прогнозных данных.
- ▶ Анализ и сравнение отчетов по симуляции

▶ Результаты

- ▶ Сравнительный анализ альтернатив в терминах показателей эффективности
- ▶ Выбранная стратегия

▶ Инструменты

- ▶ Системная динамика, OLAP



7. Контроль реализации стратегии

- ▶ **Задачи**

- ▶ Контроль достижения требуемых показателей эффективности
- ▶ Анализ и сравнение плана и факта

- ▶ **Результаты**

- ▶ План-факт анализ

- ▶ **Инструменты**

- ▶ Data mining, OLAP



8. Адаптация модели и стратегии

▶ Задачи

- ▶ Анализ причин отклонений
- ▶ Симуляция модели с учетом новых данных
- ▶ Обновление модели

▶ Результаты

- ▶ Обновленная модель
- ▶ Обновленная стратегия

▶ Инструменты

- ▶ Системная динамика, OLAP



Компоненты ССП

- ▶ Методологический
- ▶ Управленческий
- ▶ Информационный



Компоненты ССП: методология

Balanced Scorecard

Модель

Бюджет

Анализ

Корпоративная память



Компоненты ССП: управление

Постановка целей

Анализ what-if

Планирование
стратегии

Отчеты

Исторические данные



Компоненты ССП: технология

Система BSC

Средство
системной
динамики

Средство
бюджетирования

OLAP

Data mining, системы

▶

Варианты реализации: Hyperion

- ▶ **Balanced Scorecard**
 - ▶ Hyperion System 9 Performance Scorecard
- ▶ **Планирование/бюджетирование**
 - ▶ Hyperion System 9 Strategic Finance
 - ▶ Hyperion System 9 Planning
- ▶ **Моделирование**
 - ▶ Powersim, iThink
- ▶ **Отчетность**
 - ▶ Hyperion Essbase, Hyperion Financial Reporting



Применение ССП: Пример

- ▶ Инструмент
 - ▶ iThink
- ▶ Компания Startup Inc.
- ▶ Один продукт, один рынок



Определение ключевой цели

**Максимизация доли
прибыли**

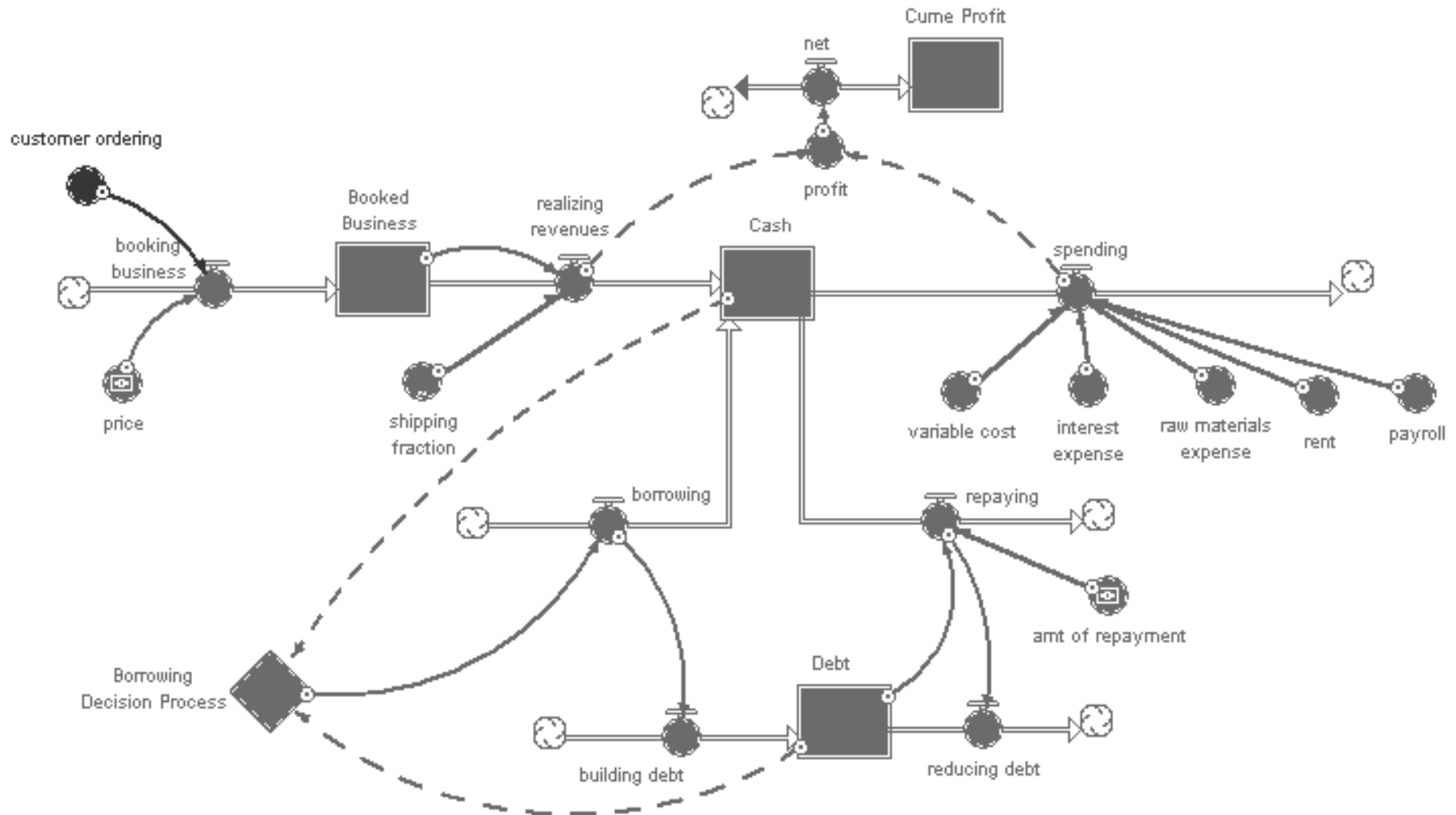


Определение иерархии целей

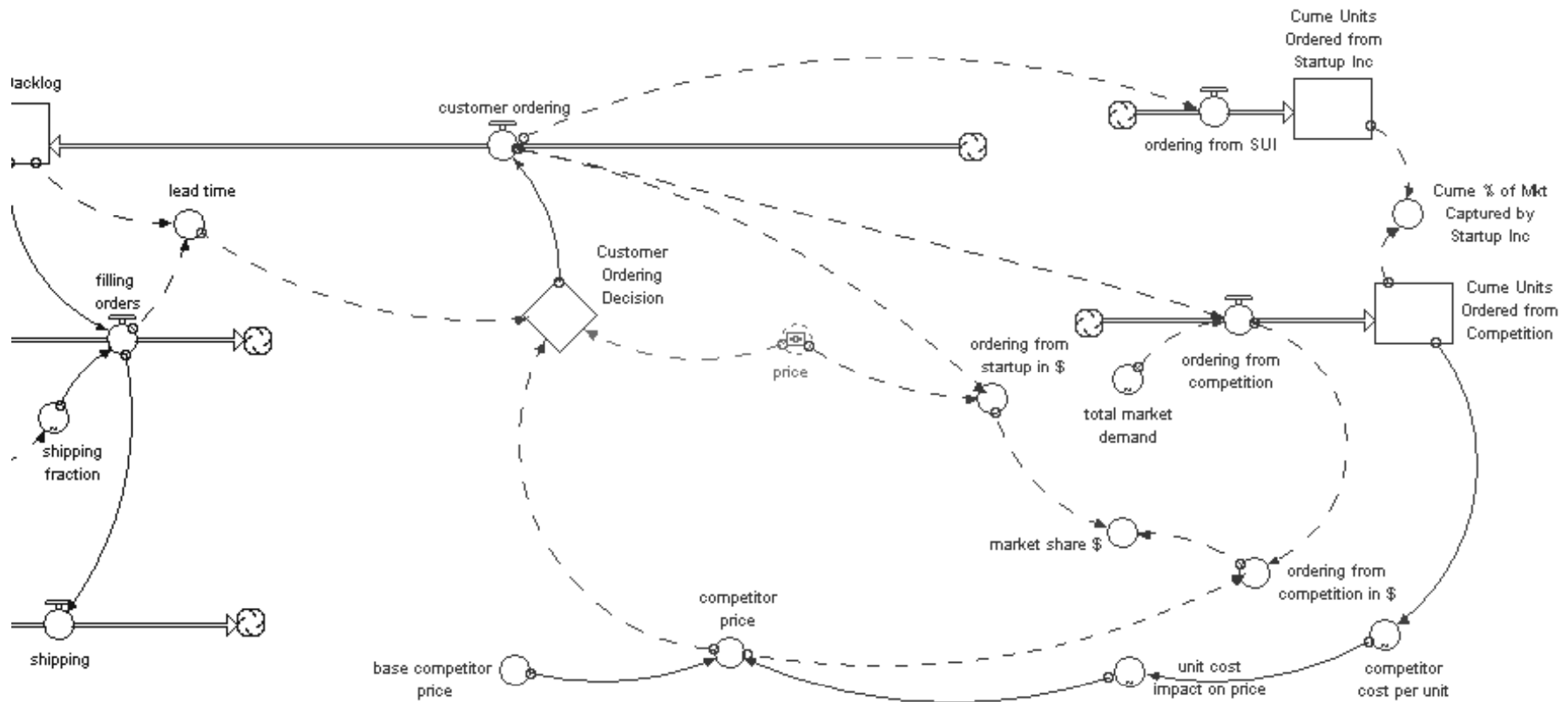
I n t e r n a l B u s i n e s s P r o c e s s e s	F i n a n c i a l	C u s t o m e r
Order Backlog	Revenue	Ordering
Lead Time	Spending	Startup's Market Share
Raw Materials Inventory	Profitability	Competitor Price
producing	Cash	
Finished Goods Inventory	\$ Value of Assets	L e a r n i n g & G r o w t h
shipping	Debt	Fully Trained Workers
	Cumulative Salary	Trainees



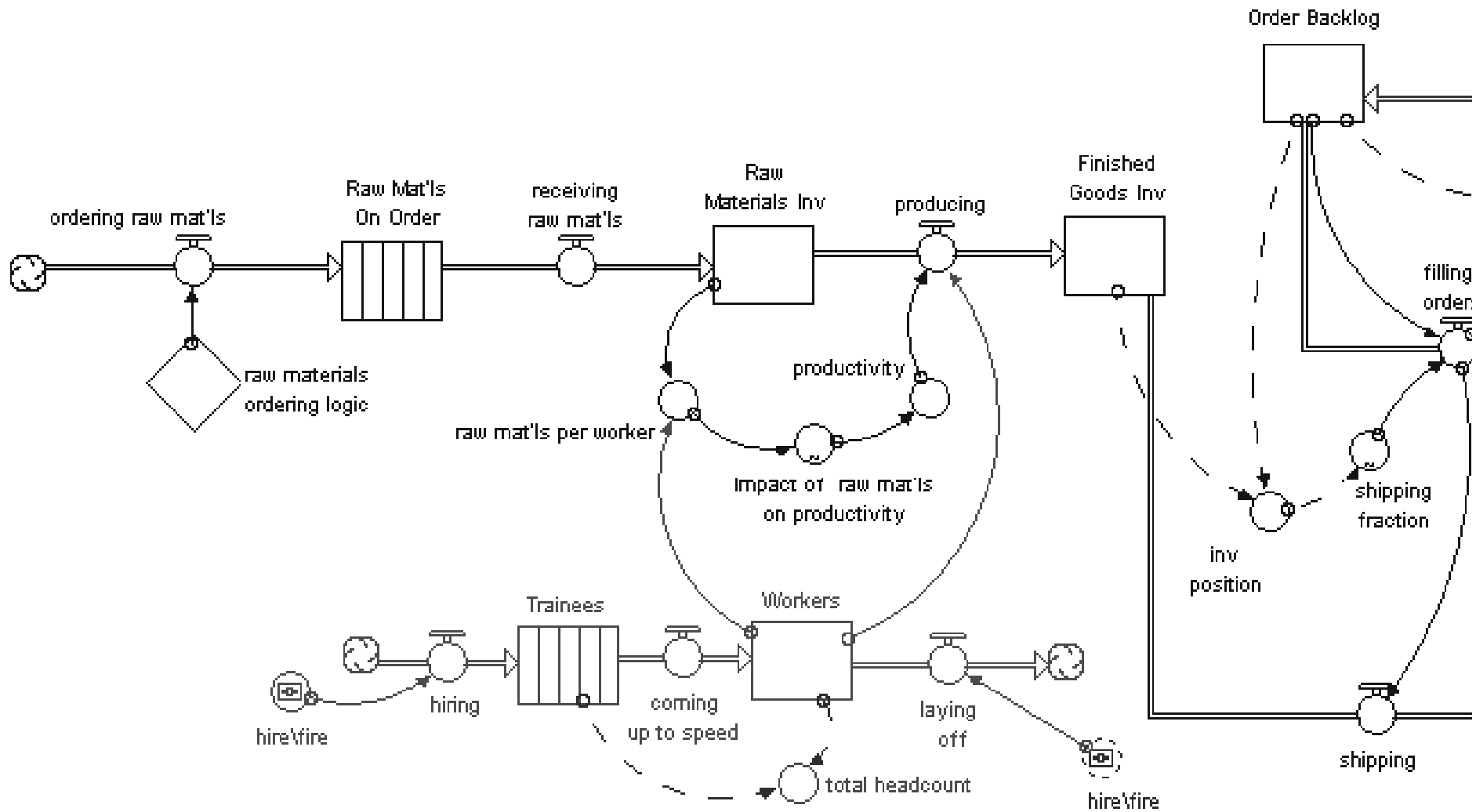
Модель: финансы



Модель: заказчики

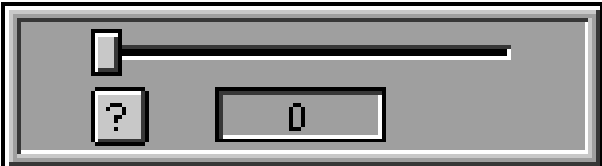
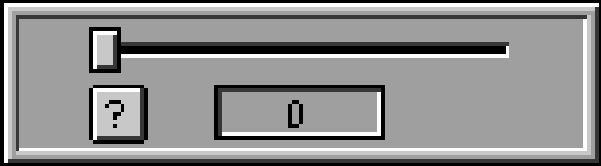
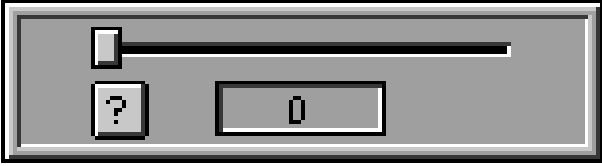
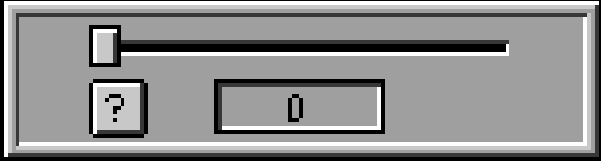
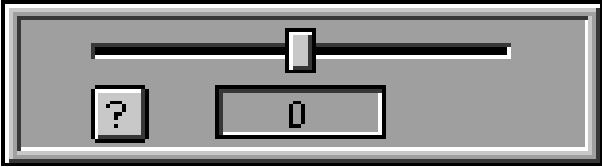
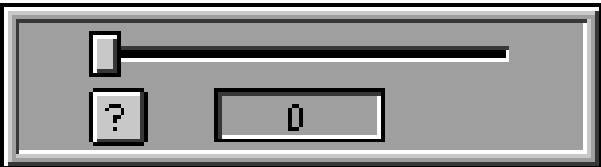


Модель: бизнес-процессы и обучение



Панель управления

Key Decision Levers

Set Price		Apply for Loan	
Request Raw Mat'ls		Repay Loan	
Hire or Fire		Set your Salary (\$000/mo)	



Результаты симуляции

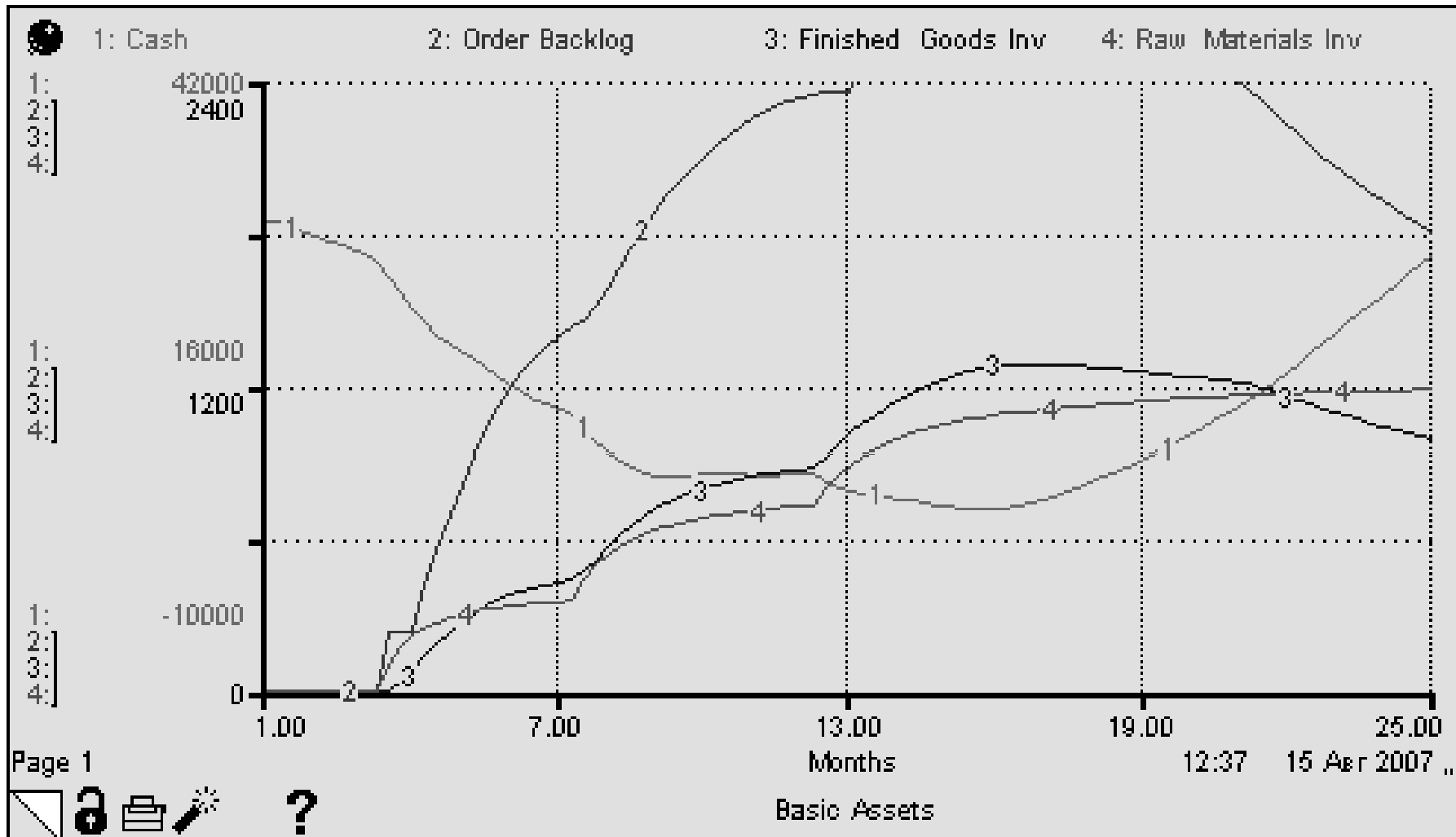
Internal Business Processes	Financial	Customer
Order Backlog	Revenue	Ordering
Lead Time	Spending	Startup's Market Share
Raw Materials Inventory producing	Profitability	Competitor Price
Finished Goods Inventory shipping	Cash	Learning & Growth
	\$ Value of Assets	Fully Trained Workers
	Debt	Trainees
	Cumulative Salary	

Key Decision Levers	
Set Price	Apply for Loan
Request Raw Mat'is	Repay Loan
Hire or Fire	Set your Salary (\$000/mo)

Data Detail		
Decision Record	Performance Graphs	Performance Tables
Simulation Controls		
	Month #	



Результаты симуляции



Резюме

- ▶ Система сценарного стратегического планирования может быть построена:
 - ▶ Balanced Scorecard
 - ▶ Системной динамике
 - ▶ OLAP
 - ▶ Data mining

