МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет** экономический

**Кафедра** мировой экономики и менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC)**

Работу выполнила К.С.Давидян

(подпись)  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент курс 3

Направленность Международный менеджмент

Научный руководитель

ученая степень, должность доц. А.Д.Ерок

(подпись, дата)

Нормоконтролер

ученая степень, должность доц. А.Д.Ерок

(подпись, дата)

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc74712589)

[1 Теоретические аспекты системы сбалансированной системы показателей 5](#_Toc74712590)

[1.1 История возникновения системы сбалансированных показателей 5](#_Toc74712591)

[1.2 Сущность и содержание системы сбалансированных показателей 7](#_Toc74712592)

[1.3 Этапы внедрения системы сбалансированных показателей 12](#_Toc74712593)

[2 Диагностика компании Starbucks на основе системы сбалансированных показателей 17](#_Toc74712594)

[2.1 Анализ финансового и клиентского аспекта компании 17](#_Toc74712595)

[2.2 Анализ внутренних бизнес процессов и обучения в компании 20](#_Toc74712596)

[3.1 Основные рекомендации по совершенствованию системы сбалансированных показателей 23](#_Toc74712597)

[3.2 Расчет стоимости внедрения рекомендаций 25](#_Toc74712598)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28](#_Toc74712599)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 30](#_Toc74712600)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 32](#_Toc74712601)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 33](#_Toc74712602)

# **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, каждая компания сталкивается множеством трудностей. Для того, чтобы организация успешно функционировала на рынке, должна быть грамотно разработана стратегия ее развития. Система сбалансированных показателей помогает ответить высшему руководству на четыре важнейших вопроса:

* как его оценивают клиенты?
* какие процессы помогут обеспечить ему исключительное положение?
* каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения?
* как оценивают предприятие акционеры?

Актуальность моей курсовой работы заключается в том, что система сбалансированных показателей способствует максимально эффективному использованию ресурсов в организации. Система сбалансированных показателей занимает особое место в предпринимательстве.

Целью данной курсовой работы является рассмотреть компанию Starbucks на основе сбалансированной системы показателей.

Для достижения цели данного исследования перед нами были поставлены следующие задачи:

* изучить историю возникновения системы сбалансированной системы показателей
* раскрыть сущность и содержание системы сбалансированных показателей
* рассмотреть этапы внедрения системы сбалансированных показателей
* проанализировать финансовый и клиентский аспект компании Starbucks
* сделать анализ внутренних бизнес – процессов и обучения в компании
* дать свои рекомендации по совершенствованию системы сбалансированных показателей компании
* рассчитать стоимость внедрения этих рекомендаций.

Объектом моего исследования выступила компания Starbucks.

Предметом курсовой работы является система сбалансированных показателей.

Теоретической базой моего исследования послужили труды таких авторов, как Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Абрамов В. С., Горбашко Е. А., Староверова К. О., Машков И. В. и других экономистов.

Методологической основой исследования выступает комплекс общенаучных методов: наблюдение, классификация и сбор фактов.

Информационной базой данной курсовой работы послужили учебники, учебно-методологические пособия, Интернет-ресурсы, отзывы сотрудников Starbucks.

Структура данной курсовой работы представляет собой введение, 3 раздела (теоретический, практический, рекомендационный), заключение, список литературы (25 источников), два приложения.

**1 Теоретические аспекты системы сбалансированной системы показателей**

**1.1 История возникновения системы сбалансированных показателей**

Прежде чем приступить к истории возникновения системы сбалансированных показателей, следует кратко описать саму ее сущность.

Итак, система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или BSC) - это один из мощных инструментов стратегического менеджмента. Само название системы – «сбалансированная» отражает то равновесие, которое должно сохраняться в организации между финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними факторами деятельности. То есть, система сбалансированных показателей даёт руководителю возможность оценить и другие процессы, которые происходят в компании, и эти процессы выходят далеко за рамки финансовых показателей. Все эти процессы объединяются в одну систему.

Концепция использования набора показателей для повышения корпоративной эффективности имеет глубокие корни. Самой первой моделью сбалансированной системы показателей считается модель Tableau de Bord, которую впервые предложил в 1932 году Ж. Л. Мало. Ее основная идея заключалась в том, чтобы помочь топ – менеджменту оперативно получать информацию о деятельности компании на всех уровнях, а также информацию о внешних факторах, которые влияют на работу компании. Эта модель была популярна во Франции в 1990 – х годах.

Еще одной исторической моделью сбалансированной системы показателей считается модель Питера Друкера, которую он разработал в 1954 году в рамках концепции «управление по целям». Эта модель базировалась на менеджменте, как на целостной системе управления в совокупности реализации целей и задач, которые стояли перед организацией и согласовывались с руководителями и сотрудниками на всех уровнях. [13, с. 176]

Сама модель Balanced Scorecard появилась лишь в начале 1990 – х годов. Она была разработана американскими учеными, директором Norlan Norton Institute – Дейвидом Нортоном и профессором Harvard Business School – Робертом Капланом, который был привлечён в этот проект в качестве научного консультанта. Команда решила назвать свою разработку “Balanced Scorecard” для того, чтобы подчеркнуть сбалансированность системы.  Целью создания системы сбалансированных показателей было нахождение такого набора показателей, которые помогли бы высшему руководству компании оценивать ее деятельность по отношению к достижению ее целей.

В 1990 году Дейвид Нортон и Роберт Каплан провели исследовательский проект с участием 12 крупных компаний. Каплан и Нортон изучили, как эти компании используют показатели эффективности для контроля поведения менеджеров и сотрудников. В те годы очень многие предприятия ориентировались только на финансовые показатели. Руководство не уделяло внимания другим факторам, которые не меньше, чем финансовые, могли влиять на эффективность работы компании. Это выяснилось в ходе данного исследования. Команда ученых пришли к заключению, что фокусировка руководства компании только на финансовых характеристиках может повредить на достижение ее долгосрочных целей и создать дисбаланс развития этой компании в целом. То есть, традиционные финансовые показатели, такие, как рентабельность инвестиций и т.д., не смогли бы дать точную картину результатов деятельности компании в инновационной бизнес-среде 1990-х годов.

Свои выводы команда решила использовать для того, чтобы разработать систему оценки эффективности, которая обеспечит предприятиям сбалансированный взгляд на финансовые и операционные показатели. Свои заключения ученые представили в статье в Harvard Business Review в 1992 году, где была проанализирована идея сосредоточения внимания на человеческих проблемах, а также на финансовых проблемах и измерении эффективности в гораздо более широком спектре, чем это делали раньше компании. А уже в 1996 году Каплан и Нортон опубликовали книгу "Сбалансированная система показателей". Важно отметить, что Harvard Business Review назвал это одной из самых важных и влиятельных управленческих идей за последние 75 лет [10].

Спустя некоторое время концепция системы сбалансированных показателей получила широкое распространение. На сегодняшний день Balanced Scorecard является важным инструментом исполнения стратегии в большинстве крупнейших компаний мира. Так, например, журнал Fortune приводит собственные данные: ССП является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L»Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, и другие. Первые прецеденты внедрения ССП в России были предприняты в компаниях «ЛУКойл» и «Северсталь», однако, достаточного позитивного опыта полномерного внедрения на уровне корпораций в нашей стране не накоплено. [5]

Таким образом, мы выяснили, что концепция Balanced Scorecard взяла свое начало аж в далеком 1932 году. На основе раннее предложенных моделей, таких, как Tableau de Bord и модель Питера Друкера, ученые Дейвид Нортон и Роберт Каплан со своей командой разработали свою систему сбалансированных показателей, которая помогла правильно реализовывать стратегии развития компании. На сегодняшний день данная концепция достаточно распространена, ее используют многие ведущие компании мира и также был отмечен такой опыт внедрения данной системы и в наших отечественных компаниях.

**1.2 Сущность и содержание системы сбалансированных показателей**

Итак, оценка экономической эффективности реализации стратегии на предприятии может быть осуществлена с помощью концепции Balanced Scorecard. В предыдущем разделе мы кратко охарактеризовали сущность сбалансированной системы показателей. Теперь предлагаю рассмотреть эту концепцию более подробно. Итак, организация, которая преследует цели стабильного развития и роста, должна реализовывать стратегические планы. Они, в свою очередь, представляют собой скоординированную во времени систему мероприятий по достижению важнейших для организации целей. Сама стратегия должна охватывать все возможные аспекты развития компании – финансовые, экологические, коммерческие, социальные, технологические и т.д. Для того, чтобы правильно идентифицировать цели в рамках каждого из этих аспектов и оценить их достижение в современной экономической практике используется сбалансированная система показателей.

Так, под сбалансированной системой показателей понимают упорядоченную совокупность индикаторов планирования и мониторинга развития и состояния бизнеса, объединяемых общей логикой построения [8, с. 42]. Это концепция декомпозиции стратегических целей компании для того, чтобы грамотно распланировать операционную деятельность. Если говорить тезисно, то можно отметить, что ССП – это инструмент контроля показателей будущего, инструмент реализации стратегии, система мотивации персонала, система обучения и постоянного развития.

Из предыдущего раздела, рассматривая историю возникновения BSC, мы выяснили, что любой перекос в пользу одного из приоритетов развития компании может крайне отрицательно сказываться на устойчивости этого бизнеса в целом. Поэтому учеными Капланом и Нортоном была предложена стратегическая карта, которая состоит из следующих перспектив: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие [см. Приложение 1]. Важно отметить, что число перспектив и их названия могут быть разными. Сам смысл группировки стратегических целей в разрезе таких проекций заключается в том, чтобы выделить наиболее значимые аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Для некоторых компаний четырех перспектив может быть недостаточно, поэтому они могут внедрять и другие, либо исключать имеющиеся. Например, компания, работающая в нефтяной промышленности, может пожелать включить перспективу экологического регулирования. Или, если это некоммерческая организация, то ей может не понадобиться отдельная финансовая перспектива. ССП – это некая база и гибкий инструмент, а не смирительная рубашка. Аспекты, которые выявили ученые – это наиболее значимые области деятельности компании.

Итак, базовая сбалансированная система показателей Каплана и Нортона предлагает менеджерам рассматривать свой бизнес с четырех различных точек зрения: с точки зрения клиентов, с точки зрения внутреннего бизнеса, с точки зрения инноваций и обучения, а также с точки зрения финансов или акционеров. Эти перспективы характерны для всех видов бизнеса. По этим четырем взаимосвязанным и сбалансированным аспектам менеджеры собирают и анализируют все данные. Давайте рассмотрим более детально каждый из аспектов.

Перспектива «Финансы» не могла обойти стороной систему сбалансированных показателей. Ученые считают, что эта перспектива все же является наиболее важной для оценки деятельности компании, но не следует фокусировать большое внимание только на финансовой составляющей. С финансовой точки зрения целью компании является обеспечение того, чтобы она получала доход от вложенных инвестиций и управляла ключевыми рисками, связанными с ведением бизнеса. Эти цели могут быть достигнуты путем удовлетворения потребностей всех участников бизнеса, таких как акционеры, клиенты и поставщики. Акционеры являются неотъемлемой частью бизнеса, поскольку они являются поставщиками капитала. Следовательно, они должны быть счастливы и им важно, чтобы компания достигала финансового успеха. Они хотят быть уверены, что компания постоянно генерирует доходы и что организация достигает таких целей, как повышение прибыльности и развитие новых источников дохода. Шаги, которые можно предпринять для достижения таких целей, могут включать внедрение новых продуктов и услуг, улучшение ценностного предложения компании и сокращение затрат на ведение бизнеса. Для организаций, у которых нет акционеров, финансовая перспектива показывает то, насколько хорошо стратегия и проводимые операции могут способствовать улучшению финансового состояния организации. Некоторые из наиболее распространенных финансовых показателей, которые включены в финансовую перспективу, – это рост выручки, затраты, маржа прибыли, денежный поток, чистый операционный доход и т.д [6].

Далее, рассмотрим клиентский аспект. Согласно Каплану и Нортону, диагностика бизнеса с точки зрения клиента включает в себя вопрос: «Как клиенты видят нас?». Согласно утверждениям ученых, после предложенной ими концепции Balanced Scorecard многие компании в самых разных отраслях промышленности сделали обслуживание клиентов своим главным приоритетом. Перспектива «Клиенты» показывает, как стратегия и операции компании повышают ценность для клиентов. Мы все понимаем, что удовлетворенность клиентов является огромным показателем успеха компании. Поэтому, то насколько хорошо компания относится к своим клиентам, очевидно, может повлиять на ее прибыльность. Сбалансированная система показателей тут также учитывает репутацию компании по сравнению с ее конкурентами, то есть как клиенты видят компанию по сравнению с ее конкурентами? Это позволяет организации выйти из своей зоны комфорта и взглянуть на себя с точки зрения клиента, а не только с внутренней точки зрения. Некоторые из стратегий, на которых компания может сосредоточиться для того, чтобы улучшить свою репутацию и имидж среди клиентов, включают улучшение качества продукции, улучшение покупательского опыта клиентов и корректировку цен на свои основные продукты и услуги.

Внутренние процессы бизнеса определяют, насколько хорошо работает организация. Ключевая часть этой перспективы направлена на то, чтобы ответить на вопрос: «В чем мы хороши?». В принципе, внутренняя бизнес – перспектива тесно связана с перспективой «Клиенты». Почему? Эта перспектива отвечает на вопрос: «Какие ключевые бизнес – процессы компания должна довести до совершенства, чтобы удовлетворить потребности клиентов и обеспечить необходимые бизнес- и финансовые результаты?». Здесь Каплан и Нортон рекомендуют в первую очередь сосредоточиться на процессах, влияющих на удовлетворенность клиентов, таких как качество, производительность, время цикла и навыки сотрудников. Используя эти важнейшие процессы в качестве основы, менеджеры должны разработать цели, которые помогут компании оправдать ожидания своих клиентов. Затем эти цели должны быть переведены в меры, на которые могут повлиять действия сотрудников. Все это в совокупности может помочь компании сформулировать маркетинговые стратегии и проводить инновации, которые приведут к созданию новых и улучшенных способов удовлетворения потребностей клиентов. Некоторыми из показателей, которые используются в данной перспективе, могут выступать количество ассортиментных позиций, продолжительность операционного цикла, процент заказов, выполненных в установленные сроки, допустимый процент брака и т. д. [1, c. 119]

И последняя по списку, но не по значимости, перспектива развития и обучения – измерение того, как организация относится к своим сотрудникам, как обучает сотрудников, получает и фиксирует знания, а также использует эту информацию для роста и сохранения конкурентоспособности. Главной целью перспективы является повышение уровня мотивации работников. Эта перспектива отвечает на вопрос: «Какими должны быть потенциал и инфраструктура компании, для того чтобы соответствовать бизнес – модели, ожиданиям акционеров и иметь совершенные бизнес процессы?». Конечно, организационный потенциал важен для оптимизации целей и задач с благоприятными результатами. Поэтому персонал в подразделениях организации должен демонстрировать высокую производительность с точки зрения лидерства, культуры организации, применения знаний и навыков.

Таким образом, мы рассмотрели более детально сущность системы сбалансированных показателей и подробно разобрали ее состав. Система сбалансированных показателей состоит из четырех, важных по мнению Нортона и Каплана, аспектов – финансового, клиентского, бизнес – процессов, обучения и развития. Все они в совокупности позволяют правильно проводить диагностику бизнеса. Важно отметить, что этот состав перспектив можно использовать для характеристики любого бизнеса, но также можно внедрять новые и исключать старые перспективы.

**1.3 Этапы внедрения системы сбалансированных показателей**

Процесс внедрения сбалансированной системы показателей должен быть упорядоченным и структурированным. В этом деле важно следовать четкому алгоритму, что позволит обеспечить соблюдение всех необходимых аспектов концепции. Разработка сбалансированной системы показателей начинается с общей стратегии или видения компании – разрабатываются миссия, система ценностей, принципиальные направления развития и т.д. К сожалению, на практике многие предприятия очень часто сталкиваются с различного рода проблемами на этапе реализации стратегии, поскольку часто получается большой разрыв между стратегическими целями и действиями сотрудников, происходит непонимание со стороны менеджеров на тему, что следует выделить в качестве стратегии, а что наоборот не стоит. При реализации стратегии важно проконсультироваться с высшим руководством, а не с линейными менеджерами для того, чтобы получить более четкое представление о том, где компания хочет быть через три – пять лет.

Следующим шагом является определение связанного набора стратегических целей, которые приведут компанию к этому представлению. Эти цели должны быть истинными движущими силами эффективности бизнеса в целом, а не списком отдельных целей для бизнес – подразделений или отделов. Для этого полезно начать с четырех перспектив, которые включены в модель сбалансированной системы показателей, а затем при необходимости добавить еще, в зависимости от отрасли – мы не раз упоминали, что число перспектив ССП может меняться. На этом этапе большинство компаний могут привлекать линейных менеджеров и сотрудников и, возможно, даже клиентов. Такой подход повышает поддержку сбалансированной системы показателей и снижает вероятность того, что нереалистичные цели будут передаваться сверху вниз. Зачастую, после того как были представлены стратегические цели, следует пояснить основания той или иной цели. Поэтому по каждой стратегической цели формулируется краткий комментарий. Здесь важно обосновать, почему та или иная цель была признана стратегической – это называется документирование стратегических целей.

Далее определяются причинно – следственные связи между отдельными стратегическими целями. Этот этап является одним из основных этапов внедрения ССП. Устанавливаемые причинно – следственные связи отражают наличие зависимостей между отдельными целями. Цели не могут быть независимыми или быть оторванными друг от друга, напротив, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Дейвид Нортон и Роберт Каплан для отражения причинно – следственных цепочек используют термин «стратегические карты». Стратегическая карта чаще всего представляется в виде диаграммы или рисунка, пример стратегической карты можно увидеть на рис. 2 [см. Приложение 2].

После разработки стратегических карт проводится их «оцифровка»: каждой цели придаются ключевые показатели результативности (КПР) [8, с.113]. Показатель в ССП представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели. Их использование помогает конкретизировать систему целей, которая ранее уже была разработана, и сделать эти цели измеримыми. Каждая цель, которая указана в стратегической карте, может иметь один или несколько показателей, но рекомендуется использовать не более трех. Среди них необходимо выбрать наиболее существенные, характеризующие наибольшее количество факторов успеха [6, с. 100]. Каждый показатель должен иметь целевые значения. Без этого показатели не имеют смысла. Здесь многие компании сталкиваются со проблемами. Сложность определения целевого значения для того или иного показателя заключается в том, чтобы найти реально достижимый уровень. Показатели и их целевые значения предоставляют высшему руководству информацию о возможных сбоях и отклонениях фактических действий от плановых.

Только действия, которые выполняются всеми сотрудниками организации, помогут достичь поставленных целей. Но, следует помнить, что достижение стратегических целей может потребовать от компании реализации мероприятий, не относящиеся к оперативной хозяйственной деятельности. Эти мероприятия принято называть стратегическими. Сбалансированная система показателей начинает действовать в организации только после реализации стратегических мероприятий. Они позволяют конкретизировать стратегические цели и достичь их, а также связать саму стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений. Как правило, идеи, которые перерастают в стратегические мероприятия возникают уже на самом первом этапе, когда разрабатывается стратегия, поэтому к этому моменту обычно уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений, их следует просто проанализировать и дополнить.

Ну и последним этапом является непосредственно само внедрение ССП. Внедрение сбалансированной системы показателей может занять до года, чтобы полностью интегрироваться в организацию, в зависимости от ее размера. Вообще, чтобы внедрение и дальнейшее функционирование ССП прошло успешно, очень важна поддержка со стороны людей, работающих в компании. Для внедрения ССП необходима высокая мотивация сотрудников, вовлеченность руководства компании, обеспеченность необходимыми ресурсами, как материальными, так и человеческими и безусловно хороший уровень организации проекта [12].

А теперь давайте поговорим о преимуществах и недостатках внедрения системы сбалансированных показателей в свою организацию. О преимуществах этой концепции мы говорили не раз – ССП действительно помогает грамотно расставлять приоритеты в компании. Главное преимущество ССП заключается в том, что с ее помощью можно учесть не только финансовые показатели деятельности компании, но и ее нематериальные составляющие. Организация, внедрившая эту систему, получает в результате систему координат действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывает различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, ИТ и т.п. [14, с.242]. В целом, преимущества внедрения Balanced Scorecard очевидны и упоминались уже не раз. Но наряду с ними можно увидеть и ряд недостатков этой системы. Некоторые менеджеры – практики отзываются о ССП как о гораздо более сложной системе, чем она кажется на первый взгляд. К примеру, в качестве одного из недостатков они выделяют сам процесс разработки и внедрение ССП, поскольку на стадии разработки перед руководством ставятся множество теоретических вопросов, на которые сложно ответить, поэтому оно вынуждено обращаться к более опытным консультантам. Также, к недостаткам можно отнести процесс выбора ключевых показателей. Это достаточно трудоемкий процесс, так как нельзя выбирать более 10 показателей – это нецелесообразно, поэтому команде необходимо отнестись к этому процессу более щепетильно и выбрать наиболее значимые показатели. И в качестве недостатка также выделяют ожидание результатов. Согласно источникам, объективные результаты руководство организации получает через несколько лет после внедрения системы сбалансированных показателей [11, c.156].

Таким образом, мы рассмотрели этапы внедрения системы сбалансированных показателей на предприятии и убедились в том, что это достаточно сложный процесс. Само внедрение происходит в шесть этапов, и в реализации каждого из этих этапов должны быть включены все участники проекта, для того чтобы внедрить ССП с целью ее успешного функционирования в будущем. Собственно, менеджеры также отметили, что сама ССП и ее разработка не самые легкопротекаемые процессы, какими кажутся на первый взгляд и выделили это в качестве недостатка. Плюс ко всему, результаты внедрения могут проявиться не сразу. Но все это в совокупности не отменяет того факта, что наличие системы сбалансированных показателей помогает руководству обратить внимание на важные моменты и исключить ненужное. Поэтому, для того, чтобы обеспечить устойчивость компании в будущем, руководство и его команда должны приложить достаточно усилий, чтобы создать ССП в своей организации.

**2 Диагностика компании Starbucks на основе системы сбалансированных показателей**

**2.1 Анализ финансового и клиентского аспекта компании**

Прежде чем приступить к глубокому анализу компании Starbucks и охарактеризовать ее деятельность в настоящем, необходимо кратко рассмотреть историю ее создания.

Итак, Starbucks – это американская компания, которая занимается продажей кофе и управляет одноименной сетью кофеен. Свой первый магазин Starbucks открыл в 1971 году в Сиэтле. Компания развивалась постепенно и уже к 1992 году в США работало более 160 магазинов и кофеен Starbucks. С 1996 года Starbucks начали открывать свои торговые точки в других странах таких, как Япония, Англия, Сингапур и другие. С 2007 года в более чем 40 странах мира уже действовало около 16 000 кофеен Starbucks, а в 2008 году компания вышла на рынки стран Европы и Южной Америки. На российский рынок компания пыталась выйти достаточно долго, но из-за различного рода трудностей смогла это сделать лишь в 2007 году [19]. В целом, на сегодняшний день Starbucks считается одним из самых узнаваемых и дорогих в мире брендов. А теперь давайте рассмотрим внутренние и внешние процессы компании в рамках системы сбалансированных показателей.

Starbucks продолжает выявлять и реализовывать операционные инициативы, которые направлены на расширение своего глобального присутствия и создание долгосрочной акционерной стоимости. Миссия Starbucks заключается в утверждении компании на позициях основного мирового поставщика высококачественного кофе. Эта миссия представляет собой некий инструмент руководства организацией, выдвигаются критерии, каким должен быть бренд и как он должен преподноситься. В целом, в центре внимания финансовой перспективы у компании Starbucks стоит увеличение доходов. Первая цель финансовой перспективы состоит в том, чтобы увеличить доходность акционеров до 25 миллиардов долларов в виде выкупа акций и дивидендов в течение 2021 финансового года. Конечно, создание долгосрочной акционерной стоимости имеет первостепенное значение для абсолютно любой организации, и Starbucks здесь тоже не является исключением. Следующая цель в рамках финансовой перспективы системы сбалансированных показателей у Starbucks заключается в ускорении роста на двух крупнейших рынках – в Соединенных Штатах и Китае. Основной стратегией компании является расширение ее международного розничного бизнеса для увеличения доли рынка путем выборочного открытия дополнительных торговых точек на существующих рынках или открытия торговых точек в новых районах. Компания видит, что устойчивость именно на американском и китайском рынке поможет увеличить международный операционный доход, и также чистую прибыль.

Рассмотрим пару показателей, которые включены в финансовую перспективу. Что касаемо операционной маржи, то можно сказать, что в 2020 финансовом году она составила 6,6%, что является достаточно высоким показателем по сравнению со средней операционной маржой менее 5% для розничной торговли. Маржа операционной прибыли является одним из самых важных коэффициентов маржи для Starbucks. Чистая маржа в мае 2021 года составила 4,18% – это выше среднего показателя по отрасли в первом квартале 2021 года. Рентабельность инвестиций в Starbucks составила 9,48% на май 2021 года. В целом, дела у компании идут неплохо, с точки зрения финансовой составляющей, но в конце 2020 года был обнаружен долг, который составлял более 16 млрд. долларов. Большую часть долга составляют банковские долги и операционная аренда. Последняя в свою очередь составила на сумму около 9 млрд. долларов [23].

Успешное финансовое развитие компании во многом складывалось благодаря нескольким факторам – это долгосрочные отношения компании с поставщиками, также компания постоянно старается выводить на рынок новые продукты, выход на новые рынки, компания закупает кофе по лучшим ценам, на которые не влияет мировая рыночная стоимость на кофе. Цены на кофе, который закупает компания, заранее оговорены, и также Starbucks сотрудничает с поставщиками напрямую, без посредников.

Далее давайте рассмотрим клиентский аспект. Клиентская перспектива имеет три очень важные цели, на которых следует сосредоточиться: удержание клиентов, удовлетворенность клиентов и привлечение новых клиентов. Первая цель с точки зрения клиентов Starbucks – это удержание клиентов. Удержание клиентов – это единственная наиболее важная переменная, учитывающая рост компании. В 2018 году Starbucks улучшила свое мобильное приложение, позволив клиентам делать заказы и оплачивать их. Starbucks предлагает своим потребителям стать лояльными клиентами. Одним из решений стало создание программ вознаграждений Starbucks, которые вознаграждают клиентов бесплатными напитками, скидками и бесплатными товарами. Следующая цель – удовлетворенность клиентов. Starbucks считает, что, хорошо питаться так же важно, как и хорошо жить, поэтому компания немного изменила свой ассортимент и добавила некоторые улучшения для того, чтобы удовлетворить потребности своих многочисленных клиентов. Например, из закусок были исключены различные красители, ароматизаторы и т.д. В данном случае, удовлетворенность клиентов определяется по товару, который Starbucks предлагает своим клиентам. Также, удовлетворенность клиентов очень зависит от сервиса. Сегодня в Starbucks это определяется по количеству жалоб от клиентов. И, конечно, последняя немаловажная цель, которая находится в перспективе «клиенты» у Starbucks – привлечение новых покупателей, они уделяют этому очень большое внимание.

Таким образом, мы рассмотрели финансовую и клиентскую перспективу компании Starbucks. Мы выяснили, что большое внимание Starbucks уделяет увеличению своих доходов, это в приоритете у компании. Что касаемо клиентской составляющей, то тут можно сделать вывод о том, что в приоритете у компании стоит удовлетворенность клиентов, их удержание, а также компания не стоит на месте и старается привлекать все больше новых клиентов. Для этого они создали программные продукты, которые облегчают клиентам сам процесс заказов, а также поменяли свой ассортимент – перестали использовать различные добавки, которые могут навредить здоровью клиента. Все это в совокупности говорит о том, что в Starbucks достаточно грамотно составлена стратегия развития и они уделяют достаточно внимания для ее успешной реализации. Далее мы рассмотрим перспективу внутренних бизнес – процессов и перспективу обучения и развития.

**2.2 Анализ внутренних бизнес процессов и обучения в компании**

Говоря о перспективе внутренних бизнес – процессов в пункте 1.3, мы упоминали, что в данном аспекте рекомендовано сделать упор на то, чтобы удовлетворить своих клиентов. Эта перспектива очень связана с клиентской, а так как у Starbucks в приоритете удовлетворить своих клиентов, то большой упор они делают на качестве производимой продукции.

Итак, цель компании с точки зрения внутренних бизнес-процессов сосредоточена на управлении качеством. Starbucks создали программу Coffee and Farmer Equity (CAFÉ), которая направлена на то, чтобы Starbucks получали устойчиво выращенный и обработанный кофе. Это программа состоит из фермеров, которые обеспечивают Starbucks кофейными зернами, соответствующих стандартам качества Starbucks. Программа Coffee and Farmer Equity помогла Starbucks создать долгосрочные поставки высококачественного кофе и в целом положительно повлиять на жизнь фермеров, выращивающих кофе, и их семей, покупая 100% этический кофе.

Starbucks также становится ближе к своим клиентам, прибегая к помощи передовых технологий, которые, по словам компании, повысят ее цифровые возможности на ступеньку выше. С 2017 года Starbucks планирует создать специально разработанную платформу рекомендаций на основе искусственного интеллекта «Deep Brew». Он предназначен для автоматизации планирования и инвентаризации, и также он будет адаптирован к каждому ресторану. Планирование и инвентаризация – это необходимые задачи, но монотонные и нетворческие. По этой причине Starbucks намеревается освободить своих сотрудников от этих задач, для того чтобы было как можно больше взаимодействия между сотрудниками и клиентами. Помимо этого, целью «Deep Brew» является более быстрое обслуживание, так как после внедрения этой платформы, как уже говорилось выше, сотрудники освобождаются от ряда задач. Starbucks считает, что сотрудник, не страдающий от скучных задач, более удовлетворен, а, следовательно, счастливые сотрудники более продуктивны. В связи с потребностью в бесконтактной доставке компания начала активно внедрять новый цифровой формат — Starbucks Pickup: при помощи мобильного приложения можно заказать кофе и забрать его по дороге на работу [22].

Далее, давайте перейдем к перспективе развития и обучения. Акцент в перспективе обучения и роста делается на вовлеченности сотрудников. Starbucks известна своими сотрудниками с высокой базой знаний. Они являются основными активами компании, и им предоставляются большие преимущества. Как же Starbucks относится к своему персоналу? Starbucks предлагает стационарную и амбулаторную психиатрическую помощь, а также шесть бесплатных визитов к специалистам в области психического здоровья в рамках своей Программы Помощи Сотрудникам. Как сотрудники, работающие полный рабочий день, так и те, кто работают неполный рабочий день, имеют право на льготы по медицинскому обслуживанию, стоматологические и другие услуги, оплачиваемый отпуск, а также могут участвовать в покупке акций со скидкой и программах вознаграждения за акции. Сотрудники получают опционы на акции в размере до 14% от их валовой заработной платы и получают скидку 15% при покупке обыкновенных акций по рыночной стоимости. В целом как мы видим, в Starbucks удовлетворенность работой сотрудников является главной целью руководителей, ведь счастливый бариста – это счастливый клиент, а счастливые клиенты стимулируют продажи. И конечно, немаловажной целью перспективы роста и обучения является повышение квалификации сотрудников. Но все же в компании наблюдается текучесть кадров. Несмотря на то, что в Starbucks довольно развита программа поддержки своих сотрудников, многие бариста жалуются на ненормированный график, на то, что их перегружают работой, загоняют в жесткие рамки – по словам сотрудников, «компания предпочла бы, чтобы мы были машинами, а не людьми» [23]. Сотрудники испытывают очень много стресса, от них требуют, чтобы они выполняли несколько дел одновременно. Все это в совокупности является причинами текучести кадров в компании.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что компания Starbucks развивается и не стоит на месте. Компания инвестирует в создание искусственного интеллекта «Deep Brew», и, конечно, большое внимание уделяет управлению качества. В компании разработаны программы, которые рассчитаны на получение высококлассных продуктов, выращенных фермерами. К сожалению, компания сталкивается с текучестью кадров, но Starbucks старается делать большой упор на удовлетворение своего персонала, ведь они считают, что, если счастливы сотрудники, то значительно повышается производительность труда.

**3 Разработка направлений по улучшению внутренних и внешних процессов в компании Starbucks**

**3.1 Основные рекомендации по совершенствованию системы сбалансированных показателей**

На первый взгляд, рассмотрев более детально стратегию Starbucks, можно сделать вывод, что в целом все показатели финансовых и нефинансовых составляющих показывают хорошие результаты. Первое, что хотелось бы отметить, говоря о финансовой перспективе, это то, что все финансовые индикаторы компании показывают хорошие результаты. В пункте 2.1 мы рассмотрели пару таких финансовых показателей. Это говорит о том, что стратегические цели в финансовой перспективе установлены достаточно амбициозно. Компания каждый год стремится увеличить свой годовой доход. Starbucks грамотно расставляет свои приоритеты, особенно это значительно касается клиентской перспективы. Также компания пытается внедрять в работу искусственный интеллект, старается повысить свои цифровые возможности. И конечно, на фоне этого, Starbucks сталкивается с рядом некоторых проблем. Давайте рассмотрим их поподробнее и попытаемся дать рекомендации для их разрешения.

Как упоминалось в пункте 2.2, несмотря на то, что Starbucks всегда стремится удовлетворять своих сотрудников, они все равно сталкиваются с текучестью кадров. Да, как говорит официальный сайт Starbucks, они действительно заботятся о своем персонале, но это по какой – то причине распространяется не на все рестораны. Читая отзывы некоторых сотрудников, можно сделать вывод, что в отдельных ресторанах невозможно работать из-за плохих условий труда: маленькая ставка в час, менеджеры требуют выполнять одновременно несколько задач, также в некоторых интервью с сотрудниками можно прочитать, что они не чувствуют внимания к себе со стороны руководства. Для решения этой проблемы следует для начала выявить, в каких торговых точках присутствует большая текучесть кадров, выяснить причины такой ситуации и далее следует провести семинар для управляющих этими заведениями. Почему для управляющих? Управляющие – лицо заведения. Если в их заведении существуют какие – либо проблемы, связанные с персоналом, следовательно, управляющий не обладает необходимыми навыками для их решения. Проведение тренинга для менеджеров заведений – это отличный способ повысить их уровень квалификации.

Говоря о перспективе внутренних бизнес процессов и о клиентской перспективе, мы выяснили, что Starbucks уделяет большое внимание качеству продукции. Компания всегда старается удовлетворить своих клиентов. Однако, из-за пандемии коронавируса Starbucks столкнулись с дефицитом ряда продуктов, включая стаканы, овсяное молоко и сиропы для кофе, так как их постоянные поставщики не в состоянии выполнить своевременную поставку товаров. Так, без этих продуктов компания не сможет в полной мере предоставить свои услуги, и в следствии может потерять своих, как и постоянных, так и новых клиентов. Для решения этой проблемы, компании можно порекомендовать обратиться к другим поставщикам на время, пока их постоянные поставщики не наладят свою работу.

В моей курсовой работе не раз говорилось о том, как Starbucks относится к своим клиентам. На мой взгляд, это одна из компаний, которые выстраивают доверительные отношения со своими покупателями, дарят им приятную атмосферу, тщательно разрабатывают дизайн заведения, чтобы клиентам было приятно находится в нем, стараются услышать пожелания каждого, кто зашел в их ресторан, готовят высококачественные напитки и т.д. Все это можно перечислять вечно. Однако, продукция Starbucks все же рассчитана для целевой аудитории в среднем от 25 лет. Здесь моей рекомендацией выступит создание меню для детей и для людей пожилых возрастов, в котором будет содержаться меньше сахара и кофеина. Компании следует расширить границы своей клиентской аудитории. Так, это нововведение поможет увеличить поток клиентов. Да и в целом это поможет повысить конкурентоспособность компании на рынке и увеличить ее прибыльность.

Таким образом, на основе системы сбалансированных показателей мы убедились, что в целом компания Starbucks грамотно расставляет свои приоритеты в рамках стратегического развития. Однако, несмотря на это, в работе компании все же существуют некоторые проблемы, связанные с персоналом и поставщиками. Основываясь на отзывах работников, мы выяснили, что Starbucks не уделяет должное внимание своим сотрудникам, и также мы выяснили, что Starbucks имеет некоторые проблемы с поставками продуктов. Мы порекомендовали компании обратить на это внимание. И также нашей рекомендацией стало создание специального меню для детей и лиц пожилого возраста. Как мы знаем, проблем с клиентами у Starbucks не имеются, все же компания делает большой упор на свою клиентскую перспективу, но мы посчитали, что такое внедрение поможет Starbucks значительно увеличить свой поток клиентов.

**3.2 Расчет стоимости внедрения рекомендаций**

В предыдущем пункте мы предложили свои рекомендации для компании Starbucks, базируясь на анализе компании на основе сбалансированной системы показателей. Мы выяснили, что в компании существуют проблемы с текучестью кадров, также компания столкнулась с несвоевременными поставками продуктов. Для того, чтобы усовершенствовать работу компании мы предложили свои рекомендации.

Итак, основываясь на отзывах сотрудников, мы выявили наиболее частые причины их увольнения. Мы порекомендовали компании провести семинары для менеджеров, для того, чтобы менеджеры могли грамотно разрешить проблему со своими подчиненными. Подробнее ознакомиться со предполагаемой сметой расходов на проведение одного дистанционного семинара можно в таблице №1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Статьи расходов | Сумма, тыс. руб. |
| 1 | Заработная плата педагогических работников | 20 000 |
| 2 | Методические расходы | 2 500 |
| 3 | Непредвиденные расходы | 10 000 |
| Итого : | | 32 500 |

Таблица №1. Предполагаемая смета расходов на проведение одного дистанционного семинара.

И следующей нашей рекомендацией стало создание нового меню. Для начала следует определиться с концепцией – меню будет предназначено для детей и людей пожилого возраста, в котором будет содержаться меньше кофеина и сахара. В целом, разнообразное меню – это залог успеха любого заведения. Таким образом, Starbucks может привлечь как можно больше клиентов. Примерную стоимость внедрения меню можно увидеть в таблице №2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Статьи расходов | Сумма, тыс. руб. |
| 1 | Заработная плата  в т.ч. | 20 000 |
| 2 | Разработка плана меню | 2 500 |
| 3 | Непредвиденные расходы | 10 000 |
| Итого : | | 32 500 |

Таблица №2. Примерная стоимость внедрения нового меню

Таким образом, мы рассчитали стоимость внедрения наших рекомендаций. Все рекомендации направлены на то, чтобы сотрудники и клиенты компании были удовлетворены.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, мы подробно рассмотрели историю возникновения системы сбалансированных показателей, раскрыли ее экономическую сущность и рассмотрели содержание, также мы более детально рассмотрели этапы внедрения сбалансированной системы в организацию, провели диагностику компании Starbucks на основе ССП, в частности мы рассмотрели все четыре перспективы, на основе которых мы составили свои рекомендации для усовершенствования ССП компании и рассчитали предполагаемую стоимость внедрения этих рекомендаций. Таким образом, мы можем сделать следующие выводы.

В первую очередь мы выяснили, что концепция Balanced Scorecard впервые появилась в 1932 году. На основе ранее предложенных концепций в 1990 – х годах Дейвид Нортон и Роберт Каплан разработали свою систему сбалансированных показателей, которая в последствии получила широкое распространение в бизнесах по всему миру.

Также мы выяснили, что ССП состоит из четырех аспектов – финансового, клиентского, бизнес – процессов, обучения и развития. Все они в совокупности позволяют правильно проводить диагностику бизнеса. Этим самым мы продемонстрировали актуальность нашей курсовой работы.

Мы более детально рассмотрели этапы внедрения системы сбалансированных показателей и выяснили, что внедрение происходит в шесть этапов, и в реализации каждого из этих этапов должны быть включены все участники проекта.

Перейдя к диагностике компании Starbucks, мы рассмотрели финансовую и клиентскую перспективу компании. Мы узнали, что большое внимание Starbucks уделяет увеличению своих доходов, и удержанию своих клиентов. Рассмотрев перспективу внутренних бизнес-процессов и перспективу обучения и развития, мы сделали вывод о том, что Starbucks не стоит на месте.

На основе диагностики ССП Starbucks мы раскрыли ряд некоторых проблем, с которыми приходится сталкиваться компании. Мы разработали рекомендации, внедрение которых помогло бы компании обеспечить ее дальнейшее развитие. В частности, мы предложили компании внедрить новое специальное меню и провести семинар для менеджеров с целью повышения квалификации.

Также мы рассчитали предполагаемую стоимость внедрения наших рекомендаций и представили ее в виде таблицы.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. / Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2021 – 444 с.
2. Ахметова Г. А. / Экономика, управление, финансы: материалы междунар. заоч. науч. конф./ - г. Пермь, 2011. – 124 с.
3. Гершун А. М., Нефедьева Ю. С. / Разработка сбалансированной системы показателей: учебник / - М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014 – 128 с.
4. Давыденко Е. А. / Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию/ - Санкт – Петербург, 2018
5. Дацышин Д. А. / Методика внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) в организации: статья/ Калининград, 2018
6. Каменнова М.С., Крохин В. В., Машков И. В. /Моделирование бизнес-процессов в 2 частях. 1 часть: учебник и практикум для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2021 – 282 с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ - М.: Издательство «Олимп – бизнес», 2003
8. Карпенко М. О. / Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления: научная статья по специальности «Экономика и бизнес»
9. Кощеева, Е. С. / Эффективность применения сбалансированной системы показателей / Экономика, управление, финансы. – 162 с.
10. Крылов С. И. / Анализ в сбалансированной системе показателей: теоретический аспект
11. Куприянов Ю. В. / Бизнес – системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2021 – 217с.
12. Лейберт Т. Б. / Построение системы сбалансированных показателей на основе финансового анализа с учетом отраслевых особенностей компании/
13. Родионова Е. А., Доминяк В. И., Жушман Г. / Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2020- 279 с.
14. Саратовцев Ю. И. / Управление изменениями: учебник и практикум для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2021 – 409 с.
15. Староверова К. О. / Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов/ - М.: Издательство Юрайт, 2021 – 269с.
16. Усенко Л. Н., Чернышева Ю. г., Гончарова Л. В. / Бизнес – анализ деятельности организации: учебник/ - М.: Альфа - М: ИНФРА-М, 2013 - 560 с.
17. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хрукций Р. В./ Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие/ - М.: Издательство Юрайт, 2018 – 208 с.
18. Horvath&Partners / Внедрение сбалансированной системы показателей/ - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 478 с.
19. Официальный сайт Starbucks <https://www.starbucks.ru/>
20. Электронный ресурс <https://mc.today/15-marketingovyh-idej-dlya-restorana-ot-starbucks/>
21. Электронный ресурс <https://allrefrs.ru/3-44376.html>
22. Электронный ресурс <https://zen.yandex.ru/media/deworkacy/kakovo-rabotat-v-starbucks-8-sekretov-raskrytyh-sotrudnikami-kompanii-5cb5a9e58ac11800b3227e9e>
23. Электронный ресурс <https://rb.ru/story/starbucks-suffering/>
24. Электронный ресурс

<https://scholar.harvard.edu/files/nithingeereddy/files/starbucks_case_analysis.pdf>

1. Электронный ресурс

<https://vuzlit.ru/200674/analiz_vyhoda_zarubezhnye_rynki_kompanii_starbaks>

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**



Рис. 1 Система сбалансированных показателей

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

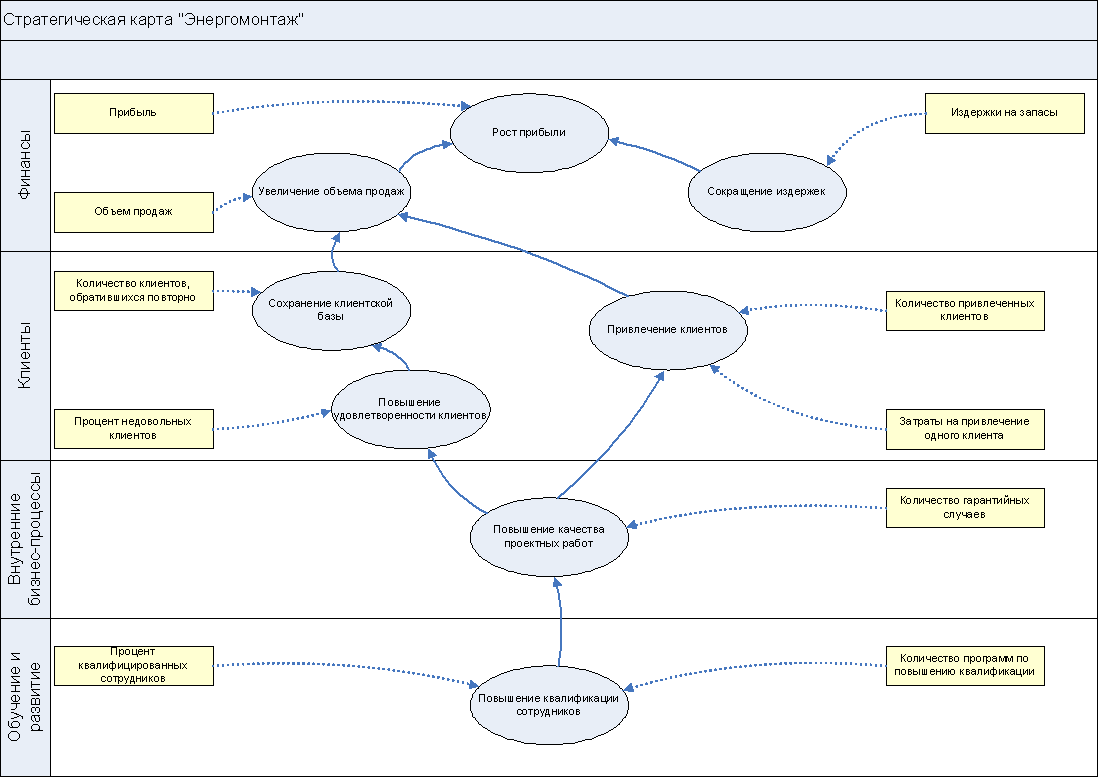
****

Рис. 2 Пример стратегической карты