



# Сътрудничество

Тема 2.11

Как да измерваме  
въздействието



Innovation and creativity mentality  
advancement in SMEs



Erasmus+

# + Как да измерваме въздействието

В този раздел разглеждаме как се измерва въздействието с помощта на система от показатели.

Цели:

- Да се обясни какво представлява системата от показатели и как да я използваме, с примери

Резултати от обучението:

- Обучаемият ще разбере какво е система от показатели
- Обучаемият ще може да използва системата от показатели, за да измери въздействието на сътрудничеството върху организацията си
- Обучаемият ще може да тълкува резултатите и да създаде план за подобрене.



Източник: <https://www.freepik.com/>

# Управление на иновациите



## Раздел 1. Креативност

### 1.1 Управление на креативността

1.2 Всички сме креативни

1.3 Видове и нива на иновации

1.4 Как да създадем стратегия за управление на креативността на работното място

1.5 Как да развием процес за индивидуална креативност

1.6 Как да развием процес за организационна креативност

1.7 Инструменти за развиване на процеса за организационна креативност

1.8 Как да управляваме процеса за креативност: Фактори на успеха от решаващо значение

1.9 Как да измерваме въздействието

## Раздел 2. Сътрудничество

2.1 Управление на сътрудничеството

2.2 Как и защо да си сътрудним

2.3 Видове сътрудничество

2.4 Как да създадем стратегия за управление на сътрудничеството на работното място

2.5 Как да планираме управлението на сътрудничеството на работното място

2.6 Как да си сътрудним успешно

2.7 Как да намерим партньорите, които трябва

2.8 Как да развием процес за сътрудничество

2.9 Как процесът за сътрудничество ще направи организацията ми иновативна

2.10 Как да управляваме процеса на сътрудничество: Фактори на успеха от решаващо значение

2.11 Как да измерваме въздействието



Innovation and creativity mentality advancement in SMEs



Erasmus+



# Как да управлявам сътрудничеството?

Петте стъпки на сътрудничеството





# Система от показатели

---

*Системата от показатели е често използван инструмент за оценка на определени процеси или действия*

---

## УПОТРЕБА:

- ⇒ Системата от показатели може да Ви помогне да настроите конкретни части от плана си и да имате представа за ефективността на бизнеса си в няколко области едновременно
- ⇒ Използвайте балансираната система от показатели, за да превърнете вашата бизнес мисия и стратегия в осезаеми цели и мерки



# Система от показатели

## КАК РАБОТИ?

- Анализирайки ефективността на някои аспекти на предприятието, можете да вземате добре информирани решения въз основа на данни, получени от анкети и интервюта
- Информацията за системата от показатели идва от проучвания на ръководството, служителите на фирмата и клиентите, които дават подробни коментари за изпълнението на проекта или работата на екипа
- Балансираната система от показатели Ви позволява да разгледате бизнеса от четири важни страни, предоставяйки отговори на следните въпроси:



# Система от показатели

## ГЛЕДНИ ТОЧКИ

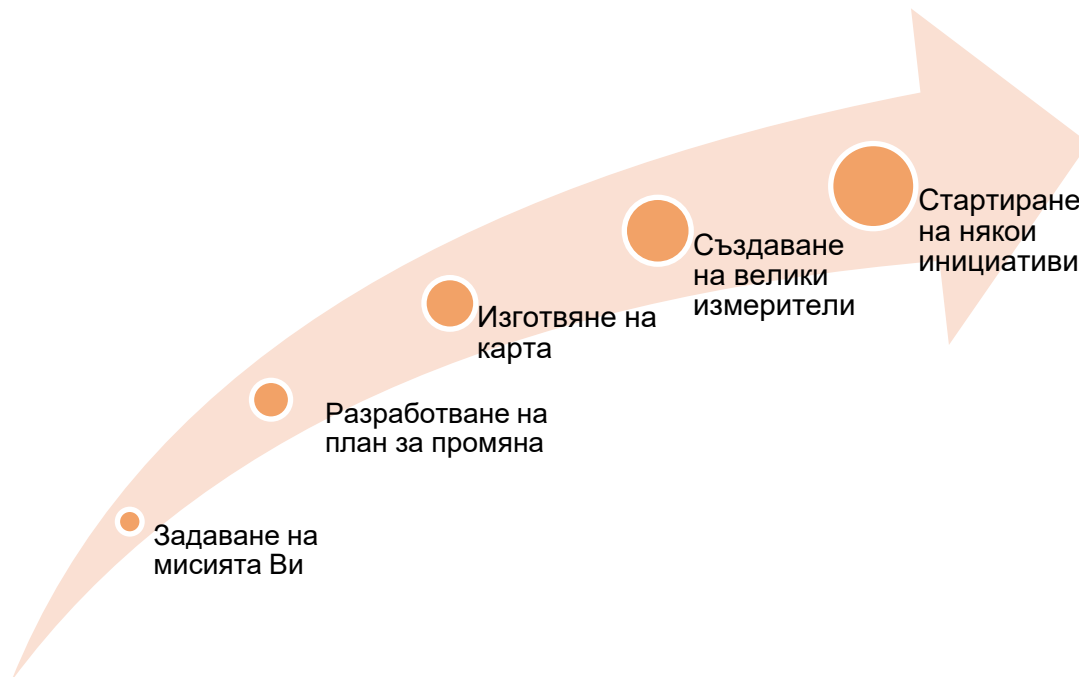




# Система от показатели

## КАК ДА Я ИЗПОЛЗВАМЕ?

- Балансираната система от показатели се създава с 5 стъпки







# Система от показатели

## 1. Задаване на мисията Ви

*Мисията Ви ясно съобщава как ще се различавате от конкурентите си*

### Цел

- *Казва на света какво ще правите*

### Предим- СТВО

- *Как ще спечелите*

### Обхват

- *Къде ще го направите*



# Система от показатели

## 2. Разработване на план за промяна

*Планът Ви за промяна е просто представяне на промените, които ще настъпят във Вашата организация, докато изпълнявате стратегията си*



Какво трябва да подобрите във Вашата организация, за да постигнете мисията си?



Какви лостове ще използвате, за да предизвикате промяна?

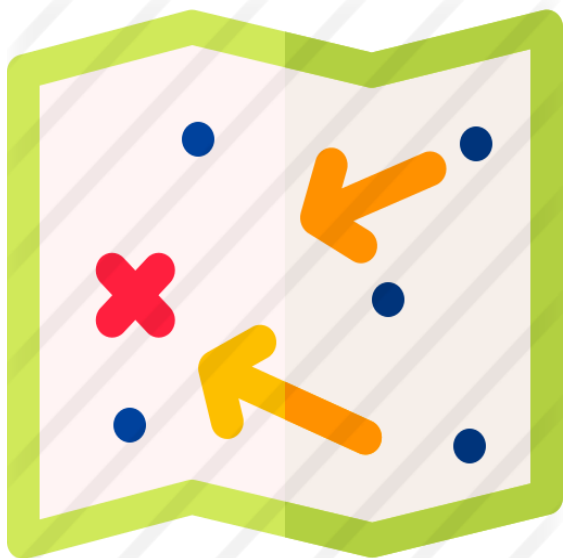
*Ако мисията е насочена навън, планът за промяна хвърля поглед навътре*



# Система от показатели

## 3. Изготвяне на карта

*Това е просто визуално представяне на Вашите стратегически цели на една страница, с причинно-следствени връзки. Обрисова стратегията Ви, така че всеки да може да я разбере*



*Без карта, която да Ви води към Вашата дестинация, е много лесно да направите много грешни завои по пътя си към изпълнението на стратегията*



# Система от показатели

## 4. Създаване на велики измерители

Показателите

Какво Ви помагат да управлявате?

- Разбирате какво не работи

Какво Ви помагат да мотивирате?

- Хората откликват на това, което се измерва, дори да не е обвързано с компенсации



*Изберете измерители, които Ви помагат да прокарвате стратегията си*



# Система от показатели

## 5. Стартиране на някои инициативи

*Стратегията оживява именно в инициативите (или проектите)*



Какъв проект/какви проекти и трябва да стартирате, за да изпълните тази стратегия?



Какви неща ще спрете да правите, за да се съсредоточите върху стратегията си?



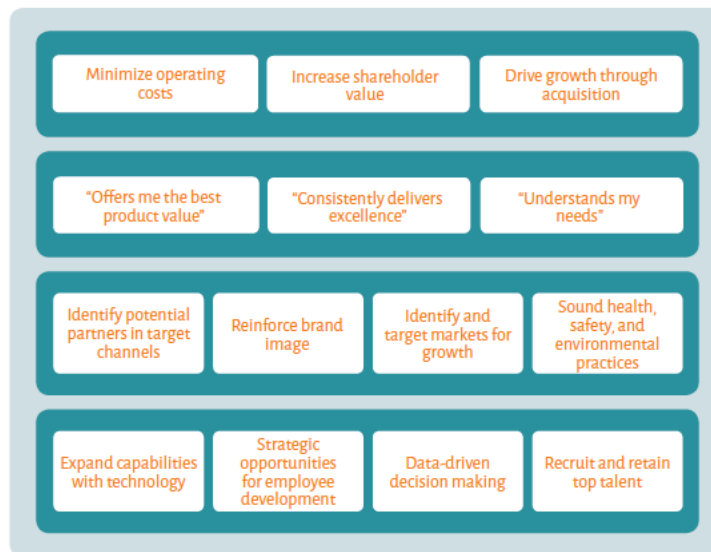


# Система от показатели

## 6. Представяне на информацията



## Manufacturing Scorecard



Innovation and creativity mentality advancement in SMEs



Erasmus+



# Система от показатели

## 6. Представяне на информацията

### Система от показатели за електронна търговия

	Общи цели	Конкретни цели	Индикатори	Инициативи
<b>Финансова гледна точка</b>	Да увеличим продажбите и намалим разходите	Да увеличим нетните продажби с 15% и намалим оперативните разходи с 10%	Финансови отчети	Преговори с доставчици
<b>Клиентска гледна точка</b>	Да сме отправна точка за сравнение за множество продукти	Да увеличим пускането на нови продукти с 15% на тримесечие	Брой нови продукти, пуснати на пазара на тримесечие	Учредяване на комитет по иновации и развойна дейност
<b>Гледна точка на вътрешните процеси</b>	Постоянно да можем да разработваме нови продукти	Да стартираме поне 5 проекта за развой на нови продукти месечно	Доклади за иновациите по проекти	Придобиване на специализиран софтуер за управление на развой на продукти
<b>Гледна точка на обучението и растежа</b>	Да разполагаме с изключително вещ персонал в развой на продукти	Да разполагаме с поне двама професионалисти с магистърски степени по развой на продукти	Брой на професионалистите по развой на продукти с магистърска степен	Избор на 1 служител, който да бъде обучен за магистърска степен и наемане на друг с маг. диплома



# Система от показатели

Упражнение: Стратегическа карта на пивоварна за крафт бира



	Краткосрочни цели	Дългосрочни цели	Индикатори	Инициативи
Финансова гледна точка				
Клиентска гледна точка				
Гледна точка на вътрешните процеси				
Иновации и обучение				





# Система от показатели

Упражнение: Стратегическа карта на пивоварна за крафт бира

	<b>Общи цели</b>	<b>Конкретни цели</b>	<b>Индикатори</b>	<b>Инициативи</b>
<b>Финансова гледна точка</b>	Да увеличим приходите	Да увеличим нетните приходи с 10%	Финансови отчети	Разработване на нови политики за разсрочено плащане на дистрибутори
<b>Клиентска гледна точка</b>	Да имаме висок осреднен рейтинг от клиенти	Да увеличим стойността на всяка покупка със средно 15%	Фактурна стойност за всяка отделна продажба	Подобряване на продуктовия микс и пускане на пакетни сделки
<b>Гледна точка на вътрешните процеси</b>	Да се предлага богат избор на канали за продажби	Поне 30% от продажбите да се прехвърлят към нови канали за продажби	% от продажбите на канал	Въвеждане на телемаркетинг и онлайн магазин
<b>Гледна точка на обучението и растежа</b>	Да разполагаме с умел екип по продажбите	Да обучаваме 100% от екипа по продажбите	Брой на удостоверенията, получени от екипа	Развиване на партньорство с фирма, която прави онлайн курсове



# Система от показатели

Графично представяне на системата от показатели...



<https://www.youtube.com/watch?v=6AwStmfS2HY>

**IN  
CRE  
MENTA**

Innovation and creativity mentality  
advancement in SMEs



**Erasmus+**



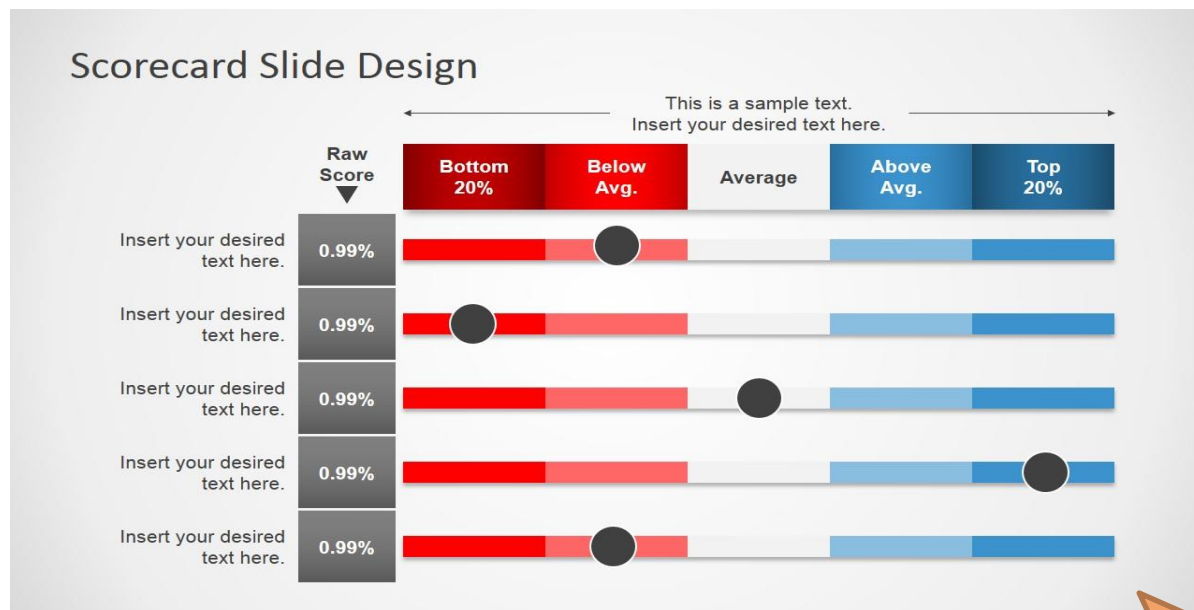


# Примери за системи от показатели

- Пример 1: За оценка на служители и фирмени отчети



## Шаблон на система от показатели



За да я използвате, трябва да определите дългосрочни цели за време, качество, ефективност и услуги и да превърнете тези цели в конкретни мерки

0. Абсолютен резултат
1. Най-ниски 20%
2. Под средното
3. Средно
4. Над средното
5. Най-високи 20%





# Примери за системи от показатели

## БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ

- Пример 2: За установяване на общите дългосрочни цели за ефективността по отношение на клиентите



Финансова гледна точка		Клиентска гледна точка	
ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
Да оцелее Да успее	Парични потоци Ръст на продажбите и оперативните приходи на тримесечие по отдели	Нови продукти	Процент от продажбите от нови продукти Процент от продажбите от собствени продукти Навременни доставки (по определението на клиента)
Да процъфтява	Повишен пазарен дял и възвращаемост на собствения капитал	Бързи доставки Предпочитан доставчик Партньорства с клиенти	Дял в покупките на ключовите клиенти; Класация от ключовите клиенти Брой съвместни разработки
Гледна точка на вътрешните процеси		Гледна точка на иновациите и обучението	
ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ	ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
Технологични способности Върхови производствени процеси Продуктивност на разработките Въвеждане на нови продукти	Производствени процеси, спрямо конкуренцията Време на цикъла; единична цена; капацитет Процесорна производителност; Инженерингова производителност Действително пускане, спрямо планираното	Технологично лидерство Производствено лидерство Фокус върху продукта Време от разработването до пускането на пазара	Време за разработване на следващото поколение Производствено време до достигане на зрялост Процент от продуктите, които генерират 80% от продажбите Въвеждане на нов продукт на пазара, спрямо конкуренцията

# Учебни помагала

Определение за система от показатели

<https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-balanced-scorecard>

Анимация, описваща  
Балансираната система от  
показатели: произход, употреби и  
етапи

<https://www.youtube.com/watch?v=6AwStmfS2HY>

Как да измерваме въздействието  
от сътрудничеството между  
служителите върху предприятието

<https://www.forbes.com/sites/sap/2018/03/07/how-to-measure-the-business-impact-of-employee-collaboration/#730a2825bd62>

## Преглед на раздела

В този раздел се предоставя информация за това какво представлява системата от показатели и как да проектирате и използвате този инструмент.

В него се обясняват различните фази за създаване на балансирана система от показатели с нейните цели, елементи, данни, изисквания и обхват.

Предоставят се и няколко примера за системи от показатели.