

Стора Энсо производит журнальную бумагу, газетную бумагу, писчую бумагу, упаковочный картон и продукты лесной промышленности. В этих отраслях группа лидирует на мировом рынке. В 2001 году объем продаж компании достиг 13,5 миллиардов евро и около 15 миллионов тонн бумажной продукции в год. Компания нанимает около 43 000 работников в более чем 40 странах мира, а акции компании доступны на биржах Хельсинки, Нью Йорка и Стокгольма.

## Компания **Stora Enso** гармонизирует управление деятельностью, используя **QPR ScoreCard**

### CUSTOMER CASE:



*«Системы сбалансированных показателей дала нам прозрачность: обзор деятельности компании, влияние прошлых показателей, целевые и реальные значения сейчас доступны практически каждому в нашей компании.»  
такие основные преимущества отметили*

*Рауно Тапиола и  
Тапио Сантакиви.*

Благодаря опыту работы с системами сбалансированных показателей компания выделила простоту работы и единообразие данных как ключевые факторы, влияющие на деятельность компании. Присоединение систем показателей к процессам компании помогает каждому сотруднику отслеживать показатели эффективности.

Повышение информированности сотрудников благодаря **QPR ScoreCard**

Основной целью внедрения **QPR ScoreCard** была необходимость поддержки интернационализации стратегии компании путем гармонизации показателей и предоставлении отчетности во всех представительствах и отделах компании. Ранее, все отделы компании использовали разные показатели эффективности и предоставляли разные отчеты в разном формате. Из-за этого,

отслеживание деятельности и сопоставительная оценка деятельности было достаточно сложно.

Система сбалансированных показателей расширила оценку деятельности от прошлых финансовых показателей до целевых индикаторов, таких как эффективность процесса, развитие персонала и инновации. Управление компанией ведется сейчас по 4 основным направлениям, что позволяет контролировать все аспекты бизнеса. «Это позволяет менеджерам думать не только о привычных квадратных метрах и евро» - объясняет **Рауно Тапиола**.

**Stora Enso Packaging** начала использование **QPR ScoreCard** в

конце **1999** года, как раз в это время оборот компании увеличился, в основном благодаря новым возможностям в странах Балтики и России. Все семь подразделений – Финляндия, Швеция, Венгрия, Литва, Латвия, Эстония и Россия – имеют индивидуальные модели показателей.

## Однородные подразделения и сосредотачиваются на основе

Десять ключевых показателей – 4 финансовых и 6 не финансовых – образуют основу систем показателей и остаются неизменными в каждой стране и каждой системе. Системы показателей позволяют просмотр подчиненных показателей, вплоть до базовых показателей на самых нижних уровнях. Во время составления бюджета, определяются целевые значения основных показателей. Отслеживание деятельности по показателям производится на встрече управляющих компанией минимум раз в месяц. «Со временем количество показателей эффективности уменьшилось, что позволяет уделять больше времени ключевым показателям и работе с ними.» говорит Рауно Тапиола.

## Электронная система управления качеством в интранете – интеграция процессов и систем показателей

Stora Enso Packaging в течение нескольких лет являлась лидером в управлении качеством. Используя QPR ProcessGuide, Stora Enso Packaging стала первой компанией в Финляндии, обладающей электронной сертифицированной системой управления качеством.

В Финском отделении компании, системы показателей были присоединены к процессам компании и документации, автоматически опубликовывающейся в интранете и

*«Теперь мы можем проверить показатели деятельности посредством QPR ScoreCard прямо во время собрания, что позволяет быстрее принять решения и работать более эффективно.»  
Тапио Сантакиви.*

доступной всем сотрудникам. Таким образом, появился у всех работников компании появился доступ к обновленным последним данным и показателям, за исключением конфиденциальных финансовых показателей, которые доступны только управляющим компании. Карты процессов стали наиболее простым путем распространения информации о показателях эффективности. «Благодаря внедрению системы, компания значительно сократила временные и денежные затраты.» замечает *Тапио Сантакиви.*

## Быстрое внедрение и простота в использовании

Раньше система показателей строилась в Excel, но при постоянном добавлении новых значений, их изменении и замены структуры в целом, работа с такой системой стала слишком трудоемкой. Пришло время автоматизировать систему показателей, используя QPR ScoreCard. Создание модели системы показателей произошло очень быстро: автоматизированное решение было установлено и использовалось для работы уже в начале 2000 года, всего через несколько месяцев после даты инсталляции.

Почти все показатели в системе обновляются автоматически каждую ночь. Изменения в систему показателей обычно вносятся раз в год, когда они готовятся для следующего года. Установка и

обслуживание системы не потребовали назначения на этот проект людей, так как внедрение и обслуживание производились несколькими сотрудниками компании параллельно с их каждодневными обязанностями, что снизило затраты на установку QPR ScoreCard.

«Когда планируется, что программа будет использоваться сотнями людей, она должна быть простой и легкой в использовании, именно такой и является QPR ScoreCard, - комментирует Тапио Сантакиви, – также программа должна быть доступна на разных языках, тогда все сотрудники будут использовать программу ежедневно.»