

# Balanced Scorecard Report

Collected works

---

Foreword by

**Robert Kaplan**

# Золотые Страницы

Лучшие примеры внедрения  
сбалансированной системы показателей

---

Специальное издание с предисловием

**Роберта Каплана**

МАГ КОНСАЛТИНГ



A Palladium company



**ОЛИМП  
БИЗНЕС**

МОСКВА, 2008

УДК 338.26  
ББК 65.290-2  
3814

**Золотые** страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: [Сб. статей] / Сост. М. Горский, А. Гершун / [Пер. с англ. М. Павловой]. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — 416 с.: ил.

ISBN 978-5-9693-0127-6

Настоящее издание представляет собой собрание примеров эффективного применения сбалансированной системы показателей компаниями, действующими в государственном и частном секторах экономики, а также некоммерческими организациями. Приводимые материалы взяты из выпусков журнала «Balanced Scorecard Report» за разные годы. Книга состоит из пяти разделов в соответствии с пятью принципами организации, ориентированной на стратегию, которые были сформулированы создателями концепции сбалансированной системы показателей Р. Капланом и Д. Нортоном.

Книга предназначена руководителям и менеджерам организаций, преподавателям и студентам высших учебных заведений, а также всем, кто интересуется проблемами стратегического менеджмента.

**УДК 338.26**  
**ББК 65.290-2**

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

- © Balanced Scorecard Collaborative  
All rights reserved.
- © BSCoI MAG КОНСАЛТИНГ,  
издание в СНГ
- © ЗАО «Олимп—Бизнес»,  
перевод на рус. яз.,  
оформление, 2008  
Все права защищены.

ISBN 978-5-9693-0127-6

# Содержание

*Р. Каплан*

Книга о Зале славы ССП. К российскому читателю..... XII

*М. Горский, А. Гершун*

Вступление ..... XIV

**Активизация изменений** ..... 1

*Джон Келли*

Путь руководителя: размышления о преобразованиях  
на основе сбалансированной системы показателей ..... 3

*Джанис Кох*

Энергичный дуэт из Equifax..... 11

*Лорен Келлер Джонсон*

Ingersoll-Rand: мотивация к мышлению  
и деятельности без границ..... 16

*Лорен Келлер Джонсон*

Mellon Europe: высшее руководство  
как инструмент активизации изменений..... 25

*Джули А. Чесли*

NRO: из тайных кабинетов в мир,  
ориентированный на потребителя ..... 30

*Энн Филд*

Предоставить клиенту полную информацию:  
операционное превосходство по Trammell Crow..... 36

*Джеймс Крилман*

British Telecommunications Worldwide:  
создание сбалансированной системы показателей  
в эпоху Интернета ..... 41

*Интервью с Крейгом Нейлором*

Как мобилизовать крупную сложную организацию  
с помощью сбалансированной системы показателей.....49

*Джерри Айсом*

Целеустремленность и сбалансированность  
как средства успеха.....55

*Интервью с Томом Валерио*

Знакомьтесь: пионер ССП .....60

## **Перевод стратегии на операционный уровень .....63**

*Такэхико Нагумо, Барнаби Донлон*

Создание культуры, ориентированной на стратегию,  
в Bank of Tokyo-Mitsubishi.....65

*Джеймс Крилман*

Не меняя курса  
на сбалансированную систему показателей:  
корпорация MTR противостоит  
крупным проблемам .....74

*Жарбаи Серавуло Гимараэш, Тед Джексон*

За 15 месяцев 86 ССП: «четырёхмерное»  
технологическое решение Petrobras.....82

*Джудит А. Росс*

Гамбургер согласно передовому опыту:  
как Wendy's улучшает результаты с помощью ССП.....87

SIGNA P&C: радикальное изменение видения —  
движение снизу вверх.....96

*Джанис Кох*

Hilton Hotels: новые динамичные бизнес-планы,  
приводимые в движение ССП.  
ССП следующего поколения:  
с новыми оперативными возможностями..... 102

Стратегия роста и эффективности компании Mobil  
принесит беспрецедентные прибыли..... 105

*Интервью с Брайаном Бейкером*

Как получить дополнительно  
миллиард наличными..... 113

*Доктор Стив Керн*

Сбалансированная система показателей в Sears:  
компания, где процветают обратная связь и обучение..... 117

*Джанис Кох. Интервью с Деннисом Ричардсоном*

Преобразование некоммерческой организации:  
инновации в Hillside, поддерживаемые ССП..... 124

**Стратегическое соответствие..... 131**

*Джанис Кох*

Alterra Health Care: быстрый путь к результатам..... 133

*Лорен Келлер Джонсон*

Корректировка стратегических усилий  
в компании Canon U.S.A..... 139

*Лорен Келлер Джонсон; из доклада Билла Руссо*

Chrysler Group возвращается:  
применение ССП для кардинальных преобразований..... 146

*Джанис Кох*

Глобальная согласованность:  
история одной телекоммуникационной компании..... 154

*Джудит Росс*

Сбалансированная система показателей  
как средство интеграции глобальной компании..... 163

*Эндрю Дж. Пейтман, Джефф Грусон*

Создание организационной согласованности  
в канадской королевской конной полиции  
с помощью сбалансированной системы показателей..... 170

*Лорен Келлер Джонсон*

- Объединение стратегии конкуренции  
и повседневной операционной деятельности  
в компании Siemens IC Mobile ..... 179

*Лорен Келлер Джонсон*

- Стратегическое соответствие  
в подразделении по производству  
грузовых автомобилей компании Tata Motors ..... 188

*Лорен Келлер Джонсон*

- Сбалансированная система показателей  
Управления образования штата Техас:  
быстрый рост эффективности  
и усиление ответственности ..... 193

*Лора М. Даунинг, Лорен Келлер Джонсон*

- Теперь и в армии:  
преобразование сухопутных войск США  
на основе сбалансированной системы показателей ..... 201

*Джанис Кох. Интервью с Джоном Келли*

- Проблемы стратегического  
согласования деятельности:  
генеральный директор компании Crown Castle  
делится своими планами ..... 210

*Интервью с доктором Питером Персоном*

- Сеть клиник св. Марии города Дулута:  
как поддерживаются прибыльность,  
миссия и видение ..... 215

*Дейвид Нортон. Интервью с доктором Ульрихом Витеном*

- Инновации в мире мобильной связи: Siemens ICM,  
сбалансированная система показателей  
и концепция «Шесть сигм» ..... 220

*Эйвери Хант. Интервью с Дж. Стюартом Брайаном*

- Катализатор конвергенции:  
сбалансированная система показателей —  
главная тема новостей Media General ..... 224

<b>Мотивация</b> .....	229
<i>Джанис Кох</i>	
Победный рецепт для прорыва в показателях продаж: AstraZeneca .....	231
<i>Лорен Келлер Джонсон; из выступления Теда Хоффа</i>	
Как «Синий великан» связывает обучение и стратегию .....	240
<i>Джудит А. Росс</i>	
Финансовое благополучие и забота о качестве: медицинский центр Монтефиоре выигрывает с помощью сбалансированной системы показателей .....	246
<i>Джанис Кох</i>	
Невероятные честолюбивые идеи Saatchi & Saatchi: управление креативностью с помощью сбалансированной системы показателей .....	253
<i>Дан Гиффорд-мл.</i>	
Как маленькая компания по переработке цитрусовых получает большие результаты с помощью сбалансированной системы показателей .....	260
<i>Катерин Кейн</i>	
Как Unibanco использует преимущества человеческого капитала .....	266
United Parcel Service: как сбалансированная система показателей оправдывает надежды развивающейся компании .....	273
<i>Интервью с Жозе Руджи</i>	
Стратегическая согласованность персонала Unibanco: взгляд главы подразделения .....	280
<b>Руководство</b> .....	285
AT&T Canada: новая система стратегического руководства в четыре раза увеличивает рыночную капитализацию .....	287



*Такэхико Нагумо*

Согласование управления рисками организации со стратегией посредством ССП: подход Bank of Tokyo-Mitsubishi.....	296
---	-----

*Томас Боусен*

Создание безбюджетных организаций при помощи сбалансированной системы показателей .....	304
--	-----

*Катерин Кейн*

Управление стратегией в Chrysler Group .....	311
--	-----

*Лорен Келлер Джонсон, Джеймс Крилманн*

Интеграция управления знаниями и сбалансированной системы показателей в компании E-Land Group .....	316
---	-----

*Рэндалл Х. Рассел, Джанис Кох*

Очерк центра управления эффективностью компании Handleman.....	326
---	-----

*Карол А. Уинклер*

Автоматизация стратегического управления: инновационная система InFocus сети отелей Hilton Hotels.....	334
--	-----

*Лорен Келлер Джонсон*

Nordea: интеграция планирования и управления эффективностью.....	339
---	-----

*Лорен Келлер Джонсон*

Превращение стратегии в непрерывный процесс в Министерстве обороны Великобритании .....	347
--	-----

*Джудит Росс*

Школьная система Атланты получает высокие оценки за стратегическую эффективность и академическую успеваемость .....	355
---	-----

*Лорен Келлер Джонсон*

Новая дорожная карта для управления эффективностью: Volvofinans и сбалансированная система показателей .....	363
---	-----

*Из выступления Марка Б. Уолмана*

Увидеть и лес и деревья: управление затратами по видам деятельности и ССП в компании Finnforest U. K. ....	371
--	-----

*Интервью с Ренато Дишенца*

Новая модель руководства изображает систему доверия .....	377
--	-----

*Эйвери Хант. Интервью с Миславом Вучичем*

Установка программного обеспечения ССП: опыт одной компании.....	382
---	-----

*Интервью с Яном Хоффмейстером*

Раскрытие информации как фактор создания добавленной стоимости.....	388
--	-----

# Книга о Зале славы ССП

## К российскому читателю

Я рад приветствовать выход в свет этой новой книги на русском языке. В ней изложена самая передовая практика нескольких десятков предприятий частного и государственного секторов экономики, которым удалось добиться великолепных результатов за счет использования принципов организации, организованной на стратегию, сформулированных Капланом и Нортеном.

На протяжении 1990-х годов мы с Нортеном изучали деятельность многих компаний и помогали им внедрить у себя сбалансированные системы показателей. Уже к концу того десятилетия стали видны основные закономерности в методах и приемах, применяемых самыми успешными организациями. Мы описали их опыт в своей книге «The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment», опубликованной в 2001 году (ее перевод на русский язык «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» выпущен в свет издательством «Олимп–Бизнес» в 2004 году). В книге сформулированы пять принципов организации, ориентированной на стратегию:

- 1) активизировать изменения за счет эффективной работы руководства;
- 2) перевести стратегию на операционный уровень;
- 3) создать стратегическое соответствие организации;
- 4) сделать стратегию повседневной работой каждого сотрудника;
- 5) превратить стратегию в непрерывный процесс.

В течение последних 10 лет компании и учреждения государственного сектора по всему миру следуют этим принципам, стремясь добиться резкого повышения производительности и эффективности. Мы с Нортеном создали Зал славы ССП, чтобы торжественно отмечать новые достижения таких организаций и пропагандировать их успехи. (Читатели могут ознакомиться с критериями отбора и нынешним составом членов Зала славы ССП на сайте [www.thepalladiumgroup.com/hof](http://www.thepalladiumgroup.com/hof))

В помощь желающим попасть в Зал славы мы подготовили описание опыта каждой успешной компании. Для данной книги М. Горским были

выбраны наиболее интересные примеры, чтобы русскоговорящие менеджеры могли ознакомиться с самыми эффективными приемами использования принципов организации, ориентированной на стратегию.

Я надеюсь, что приведенные примеры воодушевят компании, действующие в русскоговорящих странах, и вызовут у них желание перенять лучший опыт, добиться потрясающих результатов и стать членами Зала славы ССП.

*Роберт С. Каплан*

*Бостон, Массачусетс,  
февраль 2008 года*

# Вступление

С момента публикации первой книги Дейвида Нортона и Роберта Каплана, посвященной сбалансированной системе показателей, прошло уже 12 лет. За это время Дейвид и Роберт успели написать еще четыре книги и около десятка статей в развитие и продолжение изложенной в 1996 году концепции. Сегодня можно с уверенностью говорить, что методология группировки ключевых показателей эффективности по четырем составляющим переросла в науку реализации стратегии, в которой рассматриваются вопросы как ее визуализации посредством стратегических карт, так и контроля над ее осуществлением через ту самую сбалансированную систему показателей. Кроме того, сложилась регламентация самого процесса управления стратегией в формате офиса стратегического менеджмента и его процедур.

Генезис концепций Нортона—Каплана великолепно отслеживается в их книгах, выпущенных на русском языке тандемом «Олимп—Бизнес» и МАГ КОНСАЛТИНГ. В первой из них — «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» — говорилось о расширении перечня традиционных ключевых показателей эффективности работы компаний за счет дополнения финансовых параметров индикаторами, характеризующими удовлетворение потребностей клиентов, совершенство внутренних бизнес-процессов, а также организацию обучения и роста сотрудников и организации в целом. Во второй книге «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» авторы постарались описать «дорожную карту» для предприятий, стремящихся сконцентрировать свои усилия на решении стратегических задач. Книга «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты», включающая ряд примеров, детально описанных на страницах этого издания, посвящена тому, как использовать известные методы стратегического анализа при построении стратегических карт, выделении стратегических тем и каскадировании стратегических карт на работу подразделений. Читатели четвертой книги «Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей» (издательство «Вильямс», 2006 год) увидели, как все разработанные Нортоном и Капланом компоненты системы исполнения стратегии могут быть увязаны с операционным контуром деятельности компа-

ний: финансовым планированием, маркетинговыми коммуникациями, отношениями с поставщиками и партнерами. Новая, пятая книга Дейвида и Роберта, называется «Execution Premium» и посвящена вопросу, который последние несколько лет больше всего волнует авторов: как включить процесс стратегического управления в «ДНК» организаций, сделать его стержнем — основным, если не единственным, занятием для высшего менеджмента. Новая книга Нортон—Каплана скоро выйдет в издательстве «Олимп—Бизнес».

С 1998 года тем компаниям, которые наиболее успешно реализуют в своей практике принципы организации, ориентированной на стратегию, вручается награда «Хрустальная звезда». Церемония награждения происходит на ежегодных саммитах, проводимых The Palladium Group при участии Дейвида Нортон и Роберта Каплана. Компании, отмеченные наградой, становятся членами Зала славы ССП. Комитет по присуждению награды, куда входят Дейвид и Роберт, при определении финалистов руководствуется тем, насколько существенны результаты, достигнутые претендентами в развитии собственного бизнеса с внедрением сбалансированной системы показателей и принципов организации, ориентированной на стратегию. Многие участники Зала славы — публичные компании, об успехах которых красноречиво говорят котировки их акций. Другие предприятия отмечают рост прибыли, повышение операционной эффективности, ускорение темпа ввода новых продуктов и услуг, успешную реализацию планов региональной экспансии. Сегодня таких организаций насчитывается уже около 100, они представляют более 10 государств, а сама церемония награждения проводится на четырех континентах: в Северной и Южной Америке, Европе и Азии. В 2005 и 2006 годах «Хрустальную звезду» получили китайские компании; таким образом, можно говорить о том, что и самая динамичная мировая экономика эффективно применяет методологию Нортон—Каплана.

В этой книге вы найдете истории успеха компаний, входящих в Зал славы ССП, — более 40 бизнес-кейсов, описывающих то, как эти предприятия внедряют и совершенствуют свои системы исполнения стратегии с использованием сбалансированной системы показателей в качестве одного из инструментов.

По совету Дейвида Нортон мы сгруппировали материал книги в пять глав. Материалы каждой из них иллюстрируют пять основных принципов организации, ориентированной на стратегию (детально о самих принципах вы можете прочесть в одноименной книге Нортон—Каплана).

Описанные в книге проекты выполнены при участии лучших консультантов компании Balanced Scorecard Collaborative (ее новое название The

Palladium Group). Некоторые из них — Ян Йоханссен, Матиас Мангельс, Джоан Кабезас — уже побывали в России и приняли участие в аналогичных проектах у нас и в других странах бывшего СССР. Мы надеемся, что в следующее издание «Золотых страниц» войдут российские кейсы, а один из российских проектов будет удостоен членства в Зале славы ССП.

*Микаэл Горский*

*Андрей Гершун*

*Управляющие партнеры,  
BSCol MAG КОНСАЛТИНГ,  
ассоциированный член The Palladium Group*



# **Активизация изменений**





# Путь руководителя: размышления о преобразованиях на основе сбалансированной системы показателей

*Заметки Джона Келли (John Kelly), президента и генерального директора Crown Castle International. Печатается в сокращении*

Не много найдется руководителей, которые применяли подход сбалансированной системы показателей (ССП) и принципы организации, ориентированной на стратегию, так быстро и основательно, как это сделал Джон Келли. Свою карьеру в Crown Castle International Келли начал в 1998 году с должности президента отделения в США, а в августе 2001 года стал генеральным директором компании — вскоре после того, как этот телекоммуникационный гигант начал реализовывать новую бизнес-стратегию. Предлагаем вашему вниманию его размышления о том, что было с Crown Castle до и что стало после стратегических преобразований, которые осуществлялись, а затем поддерживались с помощью сбалансированной системы показателей.

## Crown Castle и его победная бизнес-модель

Crown Castle — ведущий мировой провайдер услуг телекоммуникационной и вещательной инфраструктуры. Мы сдаем в аренду вышки беспроводной связи, антенны и предоставляем контракты на вещание, а также другие высокотехнологичные дополнительные услуги видным деятелям и влиятельным лицам из крупных телекоммуникационных компаний, в том числе British Telecom, BBC (ей мы предоставляем полный ассортимент телерадиовещательных услуг), Vodafone, AT&T, Verizon, Nextel, Sprint PCS и Cingular.

Наша первоначальная стратегия была проста — «захват территорий», то есть рост за счет приобретений. Если в 1995 году у нас было 127 башен и 700 сотрудников, то сегодня мы имеем более 15 тыс. вышек и 3000 сотрудников на трех континентах. В 2001 году доход составил 899 млн дол. (317 млн дол. EBITDA<sup>1</sup>), что на 210 млн дол. больше, чем было всего четыре года назад (85 млн дол. EBITDA).

Когда в 1998 году Crown Castle стала публичной компанией, мы планировали приобрести несколько вышек в стратегически важных районах, а затем продвигать себя как аутсорсера, то есть внешнего поставщика услуг. Помимо улучшения экономических показателей работы сетей мы помогали клиентам увеличить рентабельность активов и одновременно избавиться от зональных ограничений, а также от забот об экологии и таким образом ускорить их продвижение на рынок.

**Мы особо подчеркивали, что ССП — не просто упражнение по составлению набора показателей или инструмент сокращения затрат, это наша система стратегического менеджмента.**

Наш бизнес отличается очень высокими постоянными затратами. Но после оплаты аренды на землю и коммунальных услуг доход компании (ЕБИТДА) от новых арендаторов становится чистым денежным потоком, который в нашей отрасли может достигать 75% прибыли и более. Мы также сфокусировались на

расширении ассортимента услуг, которые ускорят совмещение и обеспечат постоянные доходы.

## **Императив новой эры: изменение стратегии**

Несмотря на быстрый успех и растущий спрос на услуги беспроводной связи и мощности (рост числа абонентов и времени вещания), мы понимали необходимость изменения стратегии. Рынки капитала становились все более ограниченными и жесткими, и мы не получали ожидаемых 75% прибыли. Мы решили переориентировать свою стратегию: вместо приобретений сконцентрироваться на операционном превосходстве (см. рис. 1). Итак, в прошлом году\* я представил четыре новых стратегических направления: органичное расширение доходной базы (например, за счет увеличения числа арендных контрактов на башни, расширения ассортимента услуг); рост ЕБИТДА за счет большей эффективности; размещение капитала в высокорентабельных проектах с низким уровнем риска; распространение модели доходности на все имеющиеся активы при быстром приросте доходности капитала (то есть используя эффект экономии за счет масштабов, который мы получаем, сдавая в аренду башни и предлагая одновременно другие услуги, в частности техническое обслуживание оборудования).

\* В сборнике представлены статьи, опубликованные в журнале «Balanced Scorecard Report» до 2006 года. Текст приведен без изменений. — *Примеч. редактора.*

**Рисунок 1. Стратегическая карта Crown Castle крупным планом**



Поскольку наша корпоративная культура в целом — внутренние системы, показатели, вознаграждения — строилась на стратегии, ориентированной на приобретения, необходимо было найти инструменты внедрения стратегии операционного превосходства и управления ею.

### **Команда руководителей: строим и открываем**

Новая стратегия и ССП были представлены 100 менеджерам — участникам глобального форума лидеров в июне 2001 года. Мы особо подчеркивали, что ССП — это не просто упражнение по составлению набора показателей или инструмент сокращения затрат, это наша система стратегического

менеджмента. Новые инициативы будут предварительно оцениваться на соответствие стратегии, чтобы добиться их согласованности со стратегическими целями. Кроме того, мы обсудили взаимосвязь ССП и системыощерений.

На первый взгляд, ССП показалась нашим руководителям и менеджерам очень сложной. Они даже не всегда понимали, о чем идет речь. Но через этот очень важный и необходимый процесс создания сбалансированной системы показателей нужно было пройти. К счастью, наш бизнес в основном одинаков на всех трех континентах, где мы ведем свои операции, и поэтому нужно было создать только одну ССП для всей компании.

Разработка ССП сродни процессу открытия, побуждающему к размышлениям. Теперь вы обдумываете многие важные вопросы, такие как «Чего ждут от компании заинтересованные стороны?» Эти проблемы организация — особенно та, которая меняет стратегию, — обязательно должна изучить и понять. Мы много обсуждали, да и до сих пор продолжаем обсуждать, роль приобретений в нашей новой стратегии.

Вот на что еще мы обращали внимание аудитории: ССП — это «вечно-зеленый» процесс, ведь по мере того, как изменяется бизнес-среда, по мере того, как мы все больше узнаем о бизнесе, нам необходимо адаптировать к новым условиям стратегию, стратегические карты, показатели и цели.

## Составляющая за составляющей

**Финансы.** Выбор подходящих финансовых показателей стал серьезной темой дискуссий команды руководителей. Прежде чем менять стратегию, мы старались понять, растет ли EBITDA. В конце концов стало ясно, что доходность капиталовложений и доходность активов — важные критерии. Концентрация внимания на этих новых показателях постепенно изменяла наши взгляды на все виды деятельности.

**Клиенты.** Мы спросили себя: «Что ценят в нас наши потребители?» В стратегической карте были сформулированы следующие определения: «компания, с которой легко вести бизнес» и «гарантированное качество», но наши знания в этих областях были отрывочными. Применение стратегической карты заставило нас провести исследование, чтобы выяснить, чем мы ценны для своих клиентов. Мы запустили программу управления ключевыми клиентами, надеясь, что она поможет нам понять, как та суматоха и беспорядок, которые испытывают потребители, влияют на наш бизнес.

**Внутренние бизнес-процессы.** Мы сконцентрировались на трех внутренних областях деятельности: партнерстве с клиентами, операционном

превосходстве и лидерстве в технологиях. Необходимо было понять, как влияют на клиентов технологические изменения, например переход вещания с аналоговой системы на цифровую.

Но вот что самое важное: мы выявили несколько внутренних процессов, которые помогут нашим клиентам ускорить свое продвижение на рынок, а значит, добиться операционного превосходства. Теперь приоритетом стало обеспечение полной, своевременной и доступной информации о наших активах. (У каждой вышки есть свой «хозяин» — муниципальное предприятие, владелец недвижимости, ведомство по сбору налогов с недвижимости, а также структура аппаратной части системы.)

**Обучение и развитие.** Прежде всего предстояло определить самые важные знания и навыки, которыми должны обладать наши люди, чтобы решать стратегические задачи. Затем нужно было организовать реальное развитие этих знаний и навыков сотрудников, а также постоянное повышение их квалификации. Оптимизация инфраструктуры информационных технологий (ИТ) — важнейшее условие обеспечения людей необходимыми инструментами. Кроме того, была введена программа оплаты труда в соответствии с полученными результатами.

## Целеустремленность

Больше всего я ценю в ССП ее свойство нацеливать организацию на решение важнейших проблем.

Поддерживать ежедневно стратегическую целеустремленность не просто. Но попытайтесь объединить изменение стратегии с современным бурным рынком телекоммуникаций — и вы поймете, насколько важна для нас эта нацеленность. Стратегическая карта служит навигатором для сотрудников, который помогает им привести свою деятельность в соответствие со стратегией компании.

Самая точная «настройка» — это анализ показателей, лежащих в основе стратегической карты, и управление в соответствии с ними (см. табл. 1). Более того, мы даже устраиваем совещания, посвященные этим параметрам, и если тот или иной показатель не оказывает положительного влияния на результаты, то меняем его.

Многие организации разрабатывают ССП, а затем легко скатываются на старый путь — обсуждение проблем сегодняшнего дня. Это не самый эффективный способ управления бизнесом. Наши руководители постоянно держат в центре своего внимания намеченные показатели. Все начинается с меня: как я организую свою работу в течение дня и как управляю ею.

**Таблица 1. Четыре ключевых показателя, тесно связанных с новой стратегией**

Составляющая		Показатель	IV квартал 2000 года	IV квартал 2001 года
М 1	Финансы	Доходность активов (%)	4,7	5,4
М 7	Клиенты	Опрос клиентов об их удовлетворенности (оценки от 1 до 5)	Не определено *	3,7
М 14	Операции	Общие административные расходы (накладные расходы) как доля дохода (%)	12,6	10,0
М 22	Обучение и развитие	Внедрение программы оплаты труда в зависимости от результатов	Не определено *	✓

\* Не определено до 2001 года.

*Отвечают за показатели старшие руководители; генеральный директор Джон Келли отвечает за ССП в целом.*

## **О «пассивном противодействии» и скорости внедрения**

Сбалансированная система показателей подтвердила мою правоту о необходимости незамедлительного внедрения методов управления, соответствующих новой стратегии. Очень важно было сформулировать опережающие индикаторы. Быстрота действий помогла нам преодолеть неизбежное пассивное сопротивление людей, считавших ССП еще одним сиюминутным нововведением, которое, как они надеялись, вскоре благополучно канет в лету. Под нашим натиском они были буквально сметены водоворотом изменений.

Многие сотрудники из различных подразделений испытывали большой эмоциональный подъем от того, что им предстояло привести свою работу в соответствие с новой стратегией. Но без ССП люди, входя каждое утро в здание своего офиса, не всегда знали, что от них ожидается. Сбалансированная система показателей предоставила осязаемую связь — сотрудники поняли, что могут сделать для реализации стратегии, и обрели гарантию соответствующего вознаграждения в конце года.

Однако для составления стратегической карты и разработки показателей требуется время. Нет смысла принимать отдельные стратегии, которые

никак не связаны с общей стратегией компании. Как только наши люди поняли, что разработка и уточнение ССП — это непрерывный развивающийся процесс, все встало на свои места. Но если бы мы чуть промедлили с запуском системы, все дело могло погибнуть на корню.

## **О необходимости опережающих индикаторов**

До перехода к новой стратегии у нас не было опережающих индикаторов. Сегодня эти показатели дают нам ранние предупреждающие сигналы, например о том, сколько и каких клиентов имеется на данной производственной площадке. В 2001 году мы провели первый опрос потребителей, результаты которого должны были помочь нам поднять уровень их удовлетворенности. Добиться 75% прибыли можно, поддерживая определенный показатель общих и административных расходов. Мы преуспели в их сокращении с 12,6 до 10% (данные прошлого года).

Наша база данных об активах производственных площадок также требует обновления. Без точной информации, например о наличии свободных мощностей, неизбежны задержки в предоставлении услуг потребителям. Мы нуждались в показателе, определяющем, сколько времени требуется для предоставления клиенту запрашиваемого эфирного времени.

## **Стратегические карты: общий язык и взаимосвязь**

До составления стратегической карты многие сотрудники блуждали в потемках; бухгалтеры, отвечающие за счета к оплате, не представляли себе, как они вписываются в новую систему. Многие сомневались, соответствует ли то, о чем им говорит их начальник, тому, что проповедует ваш покорный слуга. Но поскольку стратегическую карту мы довели до сведения всех сотрудников компании — до самого нижнего организационного уровня, каждый почувствовал взаимосвязь своей деятельности с корпоративной стратегией. Результаты были впечатляющими — с точки зрения как отношения к работе, так и ее продуктивности.

Люди находятся в состоянии крайнего возбуждения; они испытывают вдохновение и подъем. Я слышал, как рядовые работники низшего звена, которые даже не читали о сбалансированной системе показателей, употребляют в разговорах терминологию менеджмента, которой пользуемся мы. Все они начинают понимать, как ССП помогает управлять бизнесом, и делают собственные выводы. Так, в нашей корпоративной стратегической карте не была сформулирована взаимозависимость между обновлением

базы данных об активах и процессом продаж. Совсем недавно сотрудники одного из наших отделений в США сделали это: при разработке своей стратегической карты они связали технические данные (например, прерванный телефонный вызов) с информацией об активах, что помогло быстрее решать проблемы клиентов.

## **Об оплате труда в зависимости от результатов**

Оплата труда в зависимости от результатов, которую мы ввели в этом году, способствовала быстрой разработке сбалансированных систем в подразделениях и бизнес-единицах компании. Менеджеры убедились, что могут активнее влиять на материальное поощрение работника, если оно связано с ССП подразделения, а не с общей корпоративной ССП, которая опирается на факторы, им неподконтрольные.

Когда мы впервые внедрили ССП, менеджеры не сразу заметили все эти взаимосвязи, несмотря на то, что мы вдалбливали данную идею в их сознание. Но в процессе работы над собственными сбалансированными системами показателей, когда «вещи вставали на свои места», зависимость между результатами труда и общей стратегией превращалась в очевидность. Многие менеджеры поставили перед собой даже более напряженные цели, чем я мог им предложить.

### **Примечание**

- <sup>1</sup> EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) — прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации.

### **Более подробно**

*См. [www.crowncastle.com](http://www.crowncastle.com)*

**Перепечатано: № B0207C**



# Энергичный дуэт из Equifax

*Джанис Кох (Janice Koch)*

В этой рубрике рассказывается о героях, успешно завершивших преобразования в своей компании. Сегодня мы представляем вам необычную пару — исполнительного вице-президента Equifax Билла Катуччи (Bill Catucci), впервые успешно внедрившего ССП в AT&T Canada, и его помощника-референта Энн Дрейк (Ann Drake). Вместе они склонили на свою сторону как руководителей, так и рядовых сотрудников и добились очень быстрого введения данной системы, ее общего принятия работниками и достижения высоких корпоративных результатов.

Инициаторы перемен несут факел стратегических преобразований. Являются они руководителями высшего звена, наделенными полномочиями принимать решения, или их доверенными заместителями, эти люди помогают мобилизовать всю организацию на начало перемен и их постоянную поддержку. В Equifax таким «катализатором» перестройки, запустившим ССП и управлявшим этим проектом до конца, стал необычный, но очень влиятельный дуэт.

Билл Катуччи, несомненно, был ведущим в этом тандеме. Будучи генеральным директором AT&T Canada, он с помощью ССП разработал эффективный план преобразований. Когда в ноябре 1999 года Катуччи прибыл в Атланту возглавить подразделение операционной деятельности в Северной Америке компании Equifax, он был полон решимости привести в действие сбалансированную систему показателей. На данное подразделение в тот период приходилось около 65% общих доходов компании, которая отчаянно пыталась повысить прибыльность, боролась с конкурентами и со стремительным падением акций на бирже. Среди сотрудников царили уныние и растерянность.

Катуччи был абсолютно уверен в успехе, который принесет ССП, но одновременно хорошо понимал, что он — новичок не только в компании Equifax и отрасли, но и в штате, поэтому его статус «белого рыцаря» мог быть воспринят скептически.

Завоевать сторонников, по крайней мере на время, для такого опытного «человековеда», как Катуччи, было простым делом. Но вот добиться от людей заинтересованности в ССП оказалось нелегко.

### Инициатор перемен

*Имя существительное.* 1. Человек, обладающий властью или полномочиями проводить преобразования. 2. Герой (часто неизвестный), который подготавливает сцену для преобразований, руководя событиями из-за кулис и обеспечивая успех; понимает, что стратегические трансформации предполагают сложнейший процесс реализации и изменения культуры. Часто его называют «миссионером».

Тут-то и вступила в действие Энн Дрейк, его новый помощник-референт.

Высокое положение Билла давало возможность внедрять любые, самые революционные инициативы, но оно одно не могло гарантировать принятия их людьми. «Между навязыванием идеи силой и убеждением людей в ее правильности — огромная пропасть», — говорит Катуччи. Опыт научил его: «нельзя насадить такую систему, как ССП. Надо самому постоянно демонстрировать ее важность и не-

обходимость для каждого». Понимая, что стратегические преобразования больше относятся к вопросам корпоративной культуры, чем к процессам, Катуччи придавал особое значение информированию людей о сущности ССП, чтобы они получили мотивацию действовать не из-под палки, а по собственному желанию. Более того, Билл был уверен: для реализации задуманного ему необходим единомышленник.

Но его опыт работы с ССП в AT&T Canada свидетельствовал о том, что передача ответственности за внедрение ССП другому руководителю может дать обратный эффект. Несколько раз попытки Катуччи заканчивались неудачей как из-за ошибочного понимания сути модели, так и из-за отсутствия личной заинтересованности. Кроме того, передав такие полномочия другому лицу, вы отдаете ему и право принимать решения, которое, возможно, придется порой ограничивать.

### Решение найдено: помощник в роли организатора

Как вы думаете, сколько найдется руководителей высшего ранга, которые рискнут доверить своему помощнику организацию и управление проектом внедрения сбалансированной системы показателей? А разработку концепции? А вот Катуччи сделал именно это. В свой первый же рабочий день он два часа беседовал с Энн Дрейк, своим новым помощником-референтом, которая уже 11 лет работала в Equifax. Обсуждали компанию, ее миссию и ценности. «Я спросил Энн, что ей нужно от работы и жизни вообще; хочет ли она делать больше, чем делает, например стать членом команды лидеров», — рассказывает Катуччи. Если хочет и может, то она станет неотъем-

лемой частью команды. Удивлению Энн не было предела («никто никогда не говорил с ней о компании таким образом»), а предложение Билла только усилило ее энтузиазм.

Это был умный шаг стратега. Энн нравились новые обязанности, и она с удовольствием их выполняла — ведь это была реальная возможность многому научиться, приобрести новые знания и навыки, активно влиять на позитивные перемены в компании, расширить свой кругозор. Назначение помощника-референта членом команды ССП имело большой смысл. Этот факт говорил о том, что Катуччи принимал в расчет работу каждого сотрудника, его способность понимать и применять ССП. Это побудило людей к более тесному сотрудничеству — кто осмелится проигнорировать «правую руку» босса? Да и было просто невозможно не реагировать на молодой энтузиазм и явный талант Дрейк.

## Создание команды

Вместе Катуччи и Дрейк сформировали ключевую команду, куда вошли представители всех служб и подразделений компании. Ее задача состояла в следующем: разработать сбалансированную систему показателей, определить параметры, запустить проект в реализацию и всячески поддерживать его. Катуччи немедленно выпустил пятистраничный меморандум — свой манифест «Внедрение ССП», который простым, доступным языком объяснял смысл системы и ее действие в Equifax.

С самого начала Билл Катуччи тщательно рассматривал все идеи команды о выборе показателей. Он неодобрительно относился к ценам и срокам, которые выставляли консультанты, и справедливо полагал, что чем проще, тем лучше. Именно поэтому он попросил своего помощника подумать, как наиболее эффективно распростра-

### Инициаторы перемен компании Equifax

**Билл Катуччи**, исполнительный вице-президент и администратор группы по глобальной операционной деятельности, пришел в компанию в ноябре 1999 года; ранее был генеральным директором AT&T Canada.

**Энн Дрейк**, помощник-референт, в компании с апреля 1988 года, член основной команды ССП; обладатель награды GEM (Go Extra Mile — «сделай все возможное») 2001 года.

### Equifax Inc.

*Штаб-квартира:* Атланта, Джорджия;

*численность сотрудников:* 5000 человек;

*доход:* 1,1 млрд дол.;

*представительство:* в 13 странах;

одно из трех крупнейших агентств по кредитной информации.

нить по всей организации информацию о ССП. Вот решение, с которым пришла к нему Дрейк: PowerPoint и гиперссылки.

Катуччи преследовал прежде всего скорость, а не совершенство системы. Главное было внедрить ее к январю 2000 года — ведь Катуччи знал, что она будет постоянно развиваться и корректироваться. Стратегия стремительного запуска (два месяца с момента разработки концепции до начала ее осуществления против обычных 18 месяцев) практически не оставила противникам ССП времени на сопротивление.

Руководствуясь своим опытом в AT&T Canada, Катуччи установил модель управления из четырех советов стратегического менеджмента (например, развитие бизнеса), каждый из которых собирается на свои совещания. Один совет занимался ССП. В январе Дрейк составила и распространила график совещаний на весь год. Все поняли: присутствие на них обязательно. Ранее Катуччи отменил все другие собрания топ-менеджмента, считая их пустой тратой времени.

## Центральная часть: совещания по ССП

Собрания, посвященные ССП, в компании Equifax напоминали движение швейцарского поезда: они длились ровно три часа — ни больше, ни меньше. Действовали строгие правила: выступает один человек, каждый знает цель собрания, Катуччи и Дрейк участвуют в каждом (организует их Дрейк). Директивы по проведению эффективных совещаний периодически рассылаются участникам, чтобы напомнить им о протоколе. Ключ к эффективности — открытость. «Это замечательно, когда рядовой сотрудник знает, как его руководители управляют бизнесом. При этом исключительное значение имеет атмосфера совещаний, — говорит Катуччи. — Это не просто „пусть отчитается Джо“, самое главное — „как помочь ему решить поставленные задачи“». Уважение — важнейший фактор, и каждый уверен, что его голос будет услышан. Прийти на такое совещание может любой — Equifax иногда приглашает на них внешних партнеров и клиентов.

## Рождение звезды

Роль Дрейк в этом проекте была и остается решающей — от управления сбалансированной системой показателей до помощи команде ССП. Но как протеже Катуччи и его надежный помощник она пошла дальше. «Энн сделала то, о чем раньше и представления не имела: вышла за рамки своего привычного комфортного существования и приняла активное участие в реализации проекта, который объединил компанию», — говорит ее шеф. Сегодня все признают, что она является важнейшим членом коман-

ды. Катуччи отмечает, что Энн, пользуясь авторитетом своего начальника, обрела собственное вполне заслуженное влияние и уважение всей организации.

И это действительно так. В 2001 году она стала первым сотрудником Equifax неруководящего уровня, получившим престижную награду GEM, которую президент компании ежегодно вручает 10 выдающимся топ-менеджерам.

## Сила «инфекции»

По мере глобального расширения сферы деятельности Катуччи ССП органично завоевывала все новые отделения компании в разных странах. Когда он стал отвечать за операционную деятельность в Латинской Америке, «руководители подразделений пришли в восторг, уяснив, что такое ССП. Я направил их к Энн и пригласил участвовать в запланированных совещаниях правления, посвященных этой теме». С ее помощью топ-менеджеры латиноамериканских подразделений разработали свои сбалансированные системы показателей. В сентябре 2001 года Катуччи стал руководить операционной деятельностью Equifax в Европе. Ознакомившись с концепцией ССП, его новые подчиненные сразу спросили: «ОК, как это делается?» Под влиянием и при поддержке Катуччи и Дрейк идея распространяется по всей организации, но не по приказу, а подобно инфекционному заболеванию.

Результаты получились впечатляющие: были достигнуты рекордные показатели прибыли, денежных потоков и роста цен на акции в течение восьми следующих месяцев — самая длинная полоса удачи, по мнению Standard & Poor's. Кроме того, Equifax по критерию доходности акций признана журналом «Business Week» одной из пяти лучших компаний за 2001 год. Катуччи и Дрейк убеждены, что всеобщее признание и принятие ССП в компании во многом зависят от ее простоты. Но, безусловно, сам энергичный дуэт — руководитель и его помощник как инициаторы перемен — стал решающим фактором успеха номер один.

## Более подробно

*См.: AT&T Canada: A New Strategic Governance System Quadruples Market Value // BSR, 2000, January/February). В статье описана модель управления Билла Катуччи, внедренная в AT&T Canada. Ее роль в изменении корпоративной культуры — предмет рубрики «Мнение руководителя». Перепечатано: № B0001B.*

Перепечатано: № B0203E

# Ingersoll-Rand: мотивация к мышлению и деятельности без границ

*Лорен Келлер Джонсон (Loren Keller Johnson)*

**В Ingersoll-Rand понимали: их бизнес не просто пугающая беспорядочная мешанина продуктов. Но как доказать это инвесторам и потребителям? С 2000 по 2002 год компания сформулировала и реализовала новую дерзкую стратегию, успех которой зависел от способности лидеров работать в интересах всего предприятия в целом, а не только своего конкретного подразделения. Сбалансированная система показателей оказалась инструментом, с помощью которого мышление без границ стало основным принципом деятельности всей корпорации.**

Тот, кто слышал об Ingersoll-Rand (IR), считает ее производителем строительного и горнодобывающего оборудования. И в самом деле, продукцию компании успешно использовали при строительстве Панамского канала, дамбы Гувера \* или в работах на горе Рашмор \*\*. Но благодаря невероятной диверсификации 130-летний мировой гигант сегодня может похвастать завидным списком промышленных и коммерческих брендов, которые ежегодно генерируют почти 10 млрд дол. Корпоративный портфель IR состоит из таких ведущих промышленных и коммерческих брендов, как «ThermoKing and Hussmann» (холодильное оборудование), «Bobcat» (компактное оборудование и автомобили), «Schlage» (оборудование для обеспечения охраны и безопасности), «Club Car» (машины для гольфа), «Kryptonite» (замки). Многие из брендов, принадлежащих IR, занимают первое или второе место на своих рынках.

---

\* Строительство, продолжавшееся в течение пяти лет, закончилось в 1936 году. Дамба, расположенная на реке Колорадо в 23 км от города Лас-Вегас, считалась вторым в мире по размеру сооружением после Великой Китайской стены. — *Примеч. переводчика.*

\*\* В гранитном массиве горы вырезаны 18-метровые головы четырех американских президентов: Авраама Линкольна, Джорджа Вашингтона, Томаса Джефферсона и Теодора Рузвельта (1939 год). — *Примеч. переводчика.*

## «Противопожарные мероприятия»

С учетом впечатляющего числа брендов и лидирующего положения IR на рынке можно предположить, что компания всегда будет уверенно идти по пути успеха. Кто-то, наверное, так и думал. Но только не Херб Хенкель (Herb Henkel), который в 1999 году стал генеральным директором корпорации. По его мнению, в традиционной бизнес-модели IR скрывались тлеющие очажки ошибок, которые, если не обращать на них внимания, могли бы разгореться в пламя.

В частности, стратегия компании всегда была ориентирована на производство: люди, связанные с данным брендом, любили только «свои» продукты, сотрудничали только со «своими» клиентами и обслуживали их через «свои» отдельные каналы продаж. Ряд ошеломительных приобретений в 1990-х годах только усилил этот подход. Таким образом, инвесторы рассматривали IR как собрание разрозненных предприятий, но не как единое синергическое целое, которое имеет значительно большую ценность, чем сумма его составляющих. Они относили компанию к группе таких известных фирм по производству оборудования, как John Deere и Caterpillar, у которых коэффициент «цена/прибыль» ниже, чем у диверсифицированных компаний, например у United Technologies и GE. Руководители IR были убеждены в том, что стоимость для акционеров недооценивалась. Пока в компании отсутствует синергическая связь всех ее составных частей, считал Хенкель, будут усугубляться трудности ее дальнейшего роста, особенно в тяжелых экономических условиях.

Хенкель решил, что назрели крупномасштабные изменения. Но любая серьезная перемена противоречила традиционной корпоративной культуре. Он решил начать перестройку с верхнего иерархического уровня и прежде всего заинтересовать руководителей (лидеров) компании и заручиться их поддержкой. Решающую роль в этом процессе должна была сыграть сбалансированная система показателей.

## Формирование нового видения, ценностей и стратегии

В начале 2000 года Хенкель и его команда начали трансформацию с разработки нового привлекательного видения, ведущего к созданию стоимости для акционеров с трех точек зрения.

1. *Беспрецедентный рост* за счет инновационных решений для клиентов.

2. *Операционное превосходство* за счет непрерывного совершенствования всех процессов.
3. *«Двойное гражданство»*, посредством которого IR смогла бы с максимальной эффективностью использовать таланты, энергию и энтузиазм всех своих сотрудников.

Особое внимание было уделено «двойному гражданству». Как объясняет Дон Райс (Don Rice), в то время исполнительный вице-президент корпорации, «двойное гражданство» означает «поведение, не скованное границами», то есть служение всей организации, а не только своему продукту, подразделению или бизнес-единице. Вместо того чтобы мучиться вопросом, чьи интересы важнее — компании или подразделения, соблюдайте и те и те одновременно. Именно такое поведение позволяло достичь синергии, к которой стремилась IR.

«Двойное гражданство» установило две новые корпоративные ценности: сотрудничество (способность действовать как партнер компании и лидер бизнес-единицы) и решительность (готовность выйти за рамки собственной роли лидера бизнес-единицы и сделать большой вклад в результаты предприятия). Для того чтобы руководители подразделений активно высказывали свое мнение и выдвигали новые идеи по поводу перестройки, Хенкель часто раздавал свои визитные карточки с прямым номером телефона.

Следующим этапом стало формулирование новой стратегии командой руководителей. Хотя IR по-прежнему проводила политику превосходства своих продуктов, которая традиционно обеспечивала ей успех на рынке, начался процесс создания синергии за счет перекрестного ведения дел в разных подразделениях, высвободивший новые источники дохода и факторы роста. Стиль работы, обусловленный методами перекрестного ведения бизнеса, например совместными каналами продаж, подготовка продуктов для перекрестных продаж и распространение передового опыта позволяют извлекать максимальную ценность из ключевых ресурсов компании — клиентской базы, коммерческих предложений и знаний сотрудников.

## О КОМПАНИИ

КРАТКО

### Ingersoll-Rand

*Штаб-квартира:* Монтвейл, Нью-Джерси;

*общая стоимость активов:* 10,7 млрд дол.;

*чистый доход:* 9,9 млрд дол.;

*численность сотрудников:* 40 тыс. человек (в мире);

*число производственных площадок:* 100 (половина базируется за пределами США);

(все данные 2003 года)

*внедрение ССП:* 2000 год.



## Новое лицо предприятия

Новая стратегия требовала пересмотра корпоративной архитектуры, поэтому команда руководителей реорганизовала все предприятия Ingersoll-Rand в четыре «глобальных сектора роста» — рыночные зоны, согласующиеся с новой ориентацией на потребителя. Это сулило большие перспективы.

- ❑ *Кондиционирование воздуха* — например, технологии охлаждения и управление температурным режимом транспортных средств.
- ❑ *Промышленные решения* — например, технологии сжатого воздуха или инструменты и гидравлическое оборудование.
- ❑ *Инфраструктура* — в том числе компактное (малое) оборудование, а также оборудование для строительства и ремонта дорог.
- ❑ *Охрана и безопасность* — например, замки, технологии контроля доступа и системы учета рабочего времени.

Кроме того, команда определила новую миссию корпоративного офиса IR: представление клиентам, сотрудникам и инвесторам нового лица компании; более эффективное использование ресурсов; улучшение результатов каждого сектора; обеспечение стратегического лидерства; соблюдение требований законодательства. И наконец, межфункциональные службы IR получили задание: значительно снизить общекорпоративные затраты, стандартизовав процессы и документооборот, а также распространив передовой опыт, закрепив его в соглашениях о взаимном предоставлении услуг со всеми четырьмя секторами.

Перечисленные изменения в совокупности подали однозначный сигнал менеджерам и сотрудникам IR: компания намерена серьезно взяться за изменения. Модернизированная корпоративная архитектура обусловила новый способ управления и четко определила, кто за что отвечает. Она вывела людей из привычных комфортных условий, что само по себе является очень важным элементом всего процесса перемен, которым руководят лидеры компании.

## Создание команды лидеров предприятия

Для того чтобы реализовать новую стратегию, IR создала команду лидеров предприятия, собранную из 10 ключевых менеджеров секторов роста, межфункциональных служб и корпоративной штаб-квартиры. Каждый

член команды согласился действовать как «уполномоченный по поддержанию авторитета IR». Они составили своеобразный кодекс обязательств (ответственности) и приняли его:

- «Мы вместе возглавим преобразования».
- «Мы помогаем сформулировать концепцию „двойного гражданства“ и устранить все препятствия к ее реализации».
- «Мы вместе управляем стратегическими инициативами».
- «Мы — лидеры коммуникационной команды».
- «Мы все (речь идет не об изолированных бизнес-единицах) талантливы и многолики».
- «Мы — наставники, которые воспитывают наставников».
- «Мы необязательно со всем соглашаемся, но мы едины в том, что касается самого важного», — отмечает Райс.

## Создание и каскадирование корпоративной системы показателей

Команда лидеров предприятия быстро разработала корпоративную стратегическую карту (см. рис. 1 на с. 22–23) и представила ее в ноябре 2000 года на корпоративной конференции руководителей, тем самым поставив перед всеми секторами и бизнес-единицами задачу — создать свои стратегические карты. В карте отражена определяющая роль «двойного гражданства» в составляющей «Опыт сотрудников» (составляющая обучения и развития), а также два других компонента нового видения компании (резкий рост и операционное превосходство) в составляющей «Превосходство процессов». «Карта, — говорит Райс, — побудила к действию руководителей секторов и бизнес-единиц».

В то же время такие инициативы под лозунгом «Единая компания», как предложение клиентам решений (а не просто продуктов), продажи компаниям, оперирующим крупногабаритными товарами, так называемым big box (например, Home Depot), учреждение корпоративного «университета» IR и совершенствование информационных технологий, принятых в компании, свидетельствовали о решимости уйти от обычного скопления разнородных предприятий.

Подчеркивая особое значение концепции «двойного гражданства», члены команды лидеров предприятия предложили руководителям высшего звена не просто поддержать инициативы под лозунгом «Единая компания»,

но выбрать из предложенных те, которые они обычно не рассматривали бы, — тактика, заставившая руководство взглянуть на свою деятельность под другим углом зрения. Так, организация университета IR — инициатива, за которую, как правило, отвечает служба управления человеческими ресурсами, — в данном случае была предложена и осуществлена лидерами бизнес-направлений.

Идея «двойного гражданства» была принята руководителями близко к сердцу, и они, несмотря на огромную занятость, нашли время и ресурсы для того, чтобы в полной мере использовать новые возможности.

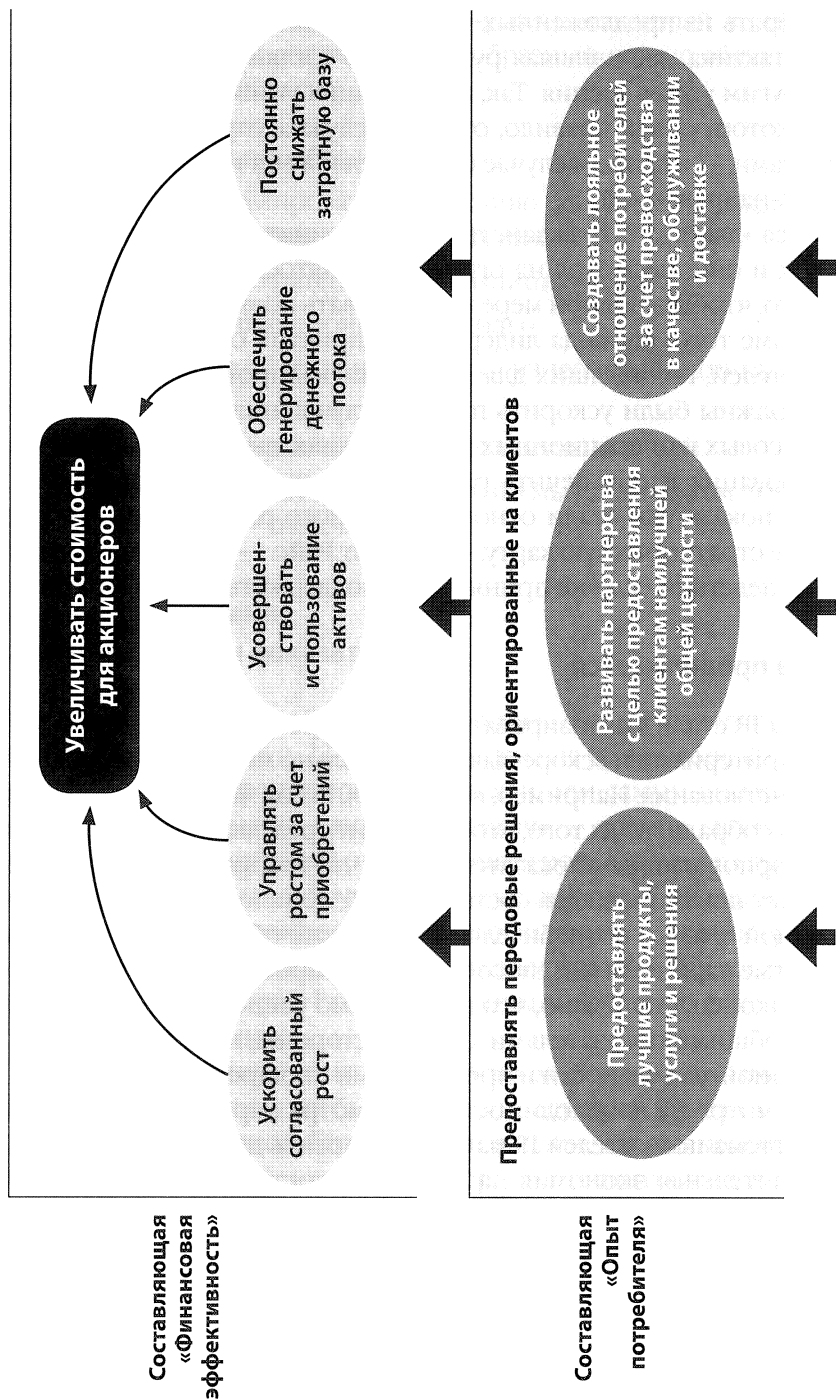
Кроме того, команда лидеров предприятия определила набор общих показателей, подходящих для каждой каскадированной ССП. Эти показатели должны были ускорить процесс улучшения результатов в ключевых финансовых и операционных направлениях, выявить приоритеты для инвестирования и обеспечить распространение передового опыта. «Наши общие показатели стали основой реального плана действий и вдохнули жизнь в стратегическую карту, — говорит Райс. — Люди поняли, какими будут последствия, если не принять и не поддержать новую стратегию».

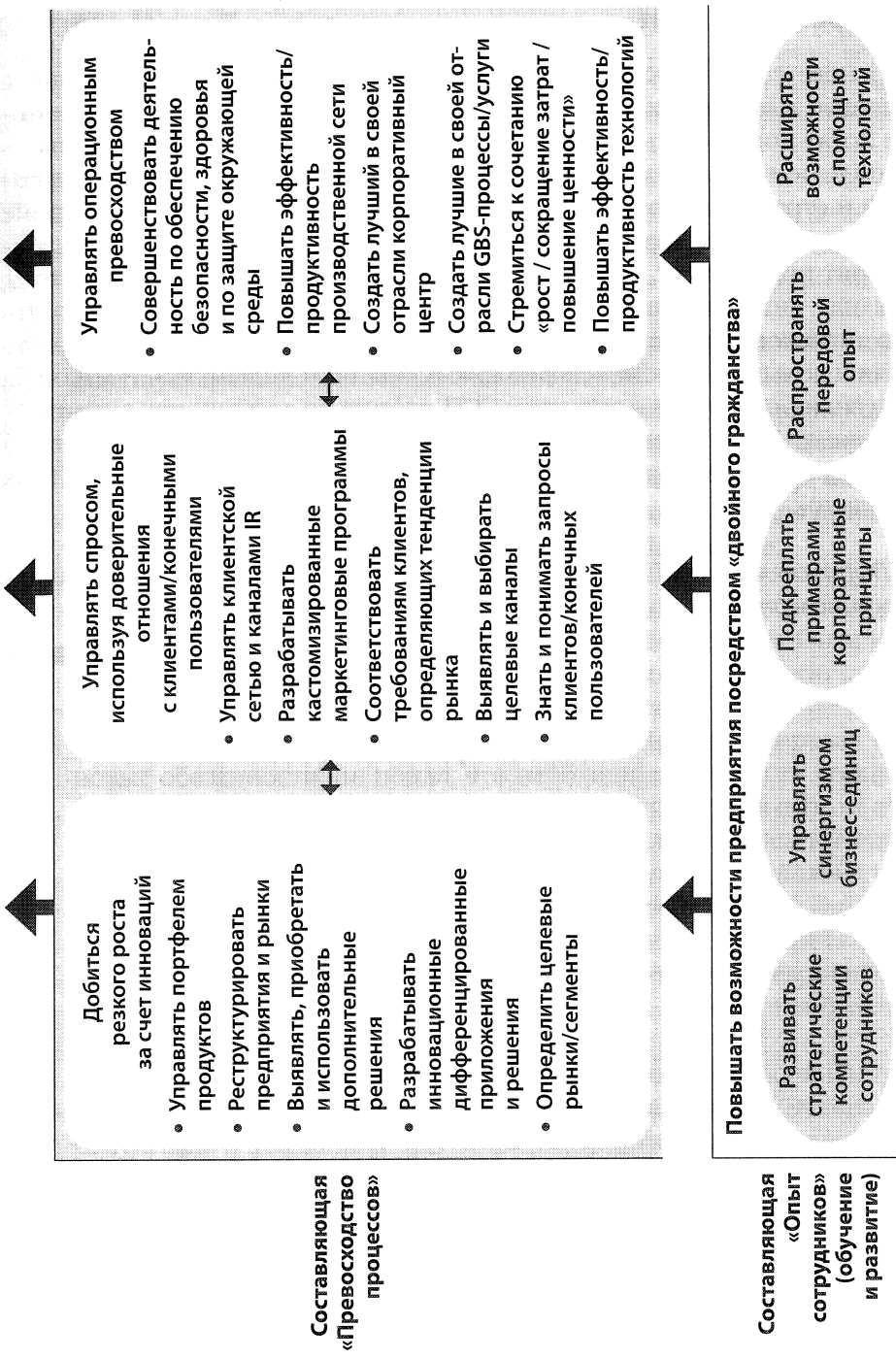
## Работа продолжается

Лидеры IR стали анализировать реальные результаты в сравнении с целевыми критериями и вскоре выявили довольно много возможностей для совершенствования. Например, в конце 2001 года 40 руководителей высшего уровня собрались для того, чтобы оценить результаты деятельности по общим корпоративным показателям. Вот что говорит Райс: «Мы поняли, что у нас нет показателей для составляющей „Клиенты“ — не завершена петля обратной связи с потребителями. Мы также обнаружили, что некоторые принятые параметры не способствуют распространению передового опыта. И наконец, стало ясно, что необходимо установить более тесную связь между общими показателями, с одной стороны, и годовыми планами операционной деятельности и программами поощрения — с другой».

Несмотря на необходимость пересмотра параметров, сбалансированная система показателей IR начала приносить дивиденды. Так, в 2001 году дополнительная экономия на поставках составила 40 млн дол., а приращенная выручка — 600 млн дол.; появились первые проявления поведения «без границ» на низшем организационном уровне. По словам Райса, IR продала четыре микротурбины сети магазинов самообслуживания Wawa Convenience Stores в Пенсильвании. И хотя от продажи выручили всего 250 тыс. дол., «продал их торговый представитель, который работал совсем с другой линейкой продуктов».

Рисунок 1. Стратегическая карта Ingersoll-Rand





В целях экономии места некоторые цели опущены.

## Приобретенный опыт

На основе собственного опыта подготовки и проведения изменений с помощью высших руководителей Райс предлагает тем компаниям, которые хотят последовать примеру Ingersoll-Rand, несколько «императивов». «Прежде чем приступить к созданию сбалансированной системы показателей и стратегической карты, вы должны разработать стратегию. Кроме того, необходимо создать атмосферу назревших перемен, когда „земля горит под ногами“, а добиться этого — непростая задача». Более того, «команда лидеров вашей компании должна наглядно демонстрировать свое активное участие в процессе создания ССП, желание инвестировать время и деньги в обучение людей новым знаниям и навыкам». И наконец, «все усилия, связанные с проектом ССП, следует по достоинству оценить — они имеют большое значение для каждого сотрудника и компании в целом. Вам придется подробно объяснять людям, почему введение ССП так актуально».

*Выражаем нашу благодарность Дону Райсу, который, находясь на заслуженном отдыхе, помог нам в подготовке этого материала.*

**Перепечатано: № B0503B**

# **Mellon Europe: высшее руководство как инструмент активизации изменений**

*Лорен Келлер Джонсон (Loren Keller Johnson)*

Многообразии географических точек и культур, в условиях которых действует финансовый гигант Mellon Financial Corporation, и его непрерывный рост за счет выгодных приобретений заставили компанию сплотиться и использовать все возможности для обеспечения узнаваемости мощного бренда «Mellon» в Европе. Сильная команда лидеров, используя ССП, сконцентрировала все усилия для выполнения поставленной задачи подразделением Mellon Europe.

Для Джека Клинка (Jack Klinck) 2001 год стал поворотным. Он принял решение уйти с поста руководителя отдела корпоративной стратегии и развития, чья штаб-квартира располагалась в Питтсбурге, штат Пенсильвания, и возглавить Mellon Europe. Проанализировав свои новые обязанности, он понял, что необходимо перевести корпоративную стратегию в европейский «формат» и реализовывать ее в европейском контексте. Во-первых, как объяснял он в своем интервью «Mellon News», организация столкнется с огромными сложностями в своих попытках доминировать на заграничных рынках, поскольку «европейский покупатель всегда предпочитал приобретать финансовые продукты у местных компаний». Во-вторых, «европейские рынки для такой комбинации услуг, как наша, отличаются большой фрагментарностью».

Кроме всего прочего, Mellon в Европе объявила о своей наступательной цели: к 2007 году удвоить доход подразделения. Эту грандиозную задачу усложняли ощутимые последствия предыдущей стратегии роста, которая строилась на серии крупных приобретений и реструктуризаций, к реализации которой приступили в конце 1990-х годов. Приоритеты различных направлений в Mellon Europe часто существенно различались, а распределение ресурсов проводилось неэффективно. Лишь немногие менеджеры чувствовали свою персональную ответственность за реализацию ключевых корпора-

тивных инициатив. Клинк приводит примеры этих проблем: «Различные направления бизнеса и межфункциональные службы составляли свои годовые бюджеты, не консультируясь друг с другом. Неудивительно, что в итоге концы не сходились с концами, а конфликтующие приоритеты примирить было почти невозможно».

Неспокойные рынки и встревоженные инвесторы — характерные признаки современного мирового бизнес-ландшафта — на пороге следующего тысячелетия настойчиво требовали новой стратегии, способной обеспечить «высвобождение» ценности, «заключенной» в разобщенных

предприятиях Mellon Europe. Такая стратегия, считал Клинк, должна особый упор делать на единство, расширять узнаваемость бренда «Mellon», переместить центр усилий на ключевые рынки и одновременно мотивировать лидеров бизнес-направлений на повышение результативности вверенных им предприятий.

Вскоре после своего приезда в Лондон Клинк, уже знакомый с принципами ССП, принял решение использовать ее как инструмент осуществления новой концепции Mellon Europe. Идею и бюджет для ее реализации одобрил Мартин Магин (Martin McGuinn), председатель и генеральный директор. Клинк начал действовать. Программу по внедрению сбалансированной системы показателей он соответственно назвал «One Mellon» («Единый Mellon»).

По мере того как инициатива воплощалась в жизнь, Клинк и команда его топ-менеджеров продемонстрировали потрясающий талант: они умело использовали высшее руководство как инструмент изменений. Команда убедительно доказала всей органи-

## О КОМПАНИИ

КРАТКО

### Mellon Europe

*Штаб-квартира:* Лондон, Великобритания;

*основана:* в 1968 году при слиянии с Bank of London and South America;

*активы в управлении и на ответственном хранении:* 3,6 трлн дол. (по состоянию на 30 июня 2004 года);

*услуги:* управление активами, обслуживание активов, взаимные фонды, услуги казначейства, управление частным капиталом, управление льготами, предоставляемыми работодателями, и консалтинг в сфере менеджмента персонала;

*направления деятельности:* 14, в том числе Mellon Global Investments, Mellon European Fund Services и Newton Investment Management;

*центральные департаменты совместного использования:* 10;

*численность сотрудников:* 2500 человек в Великобритании, Ирландии, Испании, Германии, Нидерландах, Италии и Швейцарии;

*доход:* рост на 21% в 2003 году.



зации насущную необходимость изменений. В качестве аргументов были предоставлены подробный анализ финансового положения компании, результаты опросов сотрудников, оценки неэффективности операционной деятельности. На общих совещаниях, где присутствовали все менеджеры, работавшие в Европе, команда разъяснила новые миссию и стратегию, которые создавались с учетом мнения всех внутренних заинтересованных лиц и целей материнской компании. Миссия Mellon Europe, соответствовавшая миссии всей корпорации, была определена следующим образом: «стать лучшей компанией по оказанию финансовых услуг», а стратегия высшего уровня — «сформировать привлекательный набор платных услуг (бизнесов) и активно управлять капиталом в целях получения его высокой доходности».

Mellon Financial Corporation, фирма по оказанию широкого спектра финансовых услуг, является пятым в мире по величине банком-депозитарием и занимает 11-е место среди институтов, управляющих активами. По состоянию на 30 июня 2004 года общий объем активов, находящихся под его управлением, составил 675 млрд дол.

Команда руководителей предприняла дополнительные шаги для активизации изменений. Например, был разработан новый способ менеджмента за счет создания новых управляющих структур и развития уже имеющихся. Это позволило более точно сконцентрироваться на управлении корпоративной эффективностью. Ранее управление эффективностью деятельности ограничивалось постановкой личных целей и оценкой достигнутых результатов в ходе ежегодной аттестации сотрудников. Новые структуры включали в себя рабочий комитет, состоящий из руководителей всех вспомогательных служб; исполнительный комитет, куда вошли главы всех направлений бизнеса, а также конференцию представителей тех вспомогательных служб и бизнес-подразделений, которые призваны следить за реализацией стратегии. Рабочий и исполнительный комитеты на совещаниях, которые проводились раз в месяц (конференция по стратегическим результатам проводится ежеквартально), анализировали операционную деятельность, уточняли приоритеты, а также корректировали стратегию и методы ее осуществления. На этих встречах усиливалась ответственность участников за достижение стратегических целей.

Кроме того, команда определила состав группы «агентов изменений», призванных всячески способствовать реализации стратегии, и наделила их всеми необходимыми полномочиями. Прежде всего была создана новая должность для управления программой «One Mellon». Человеку, занявшему эту должность, подчинялась специальная команда подготовленных «координаторов ССП», которые представляли каждое направление деятельности и все вспомогательные службы. Задача каждого пропагандиста — всемер-

но способствовать внедрению сбалансированной системы показателей в своей сфере деятельности.

Осуществление намеченной стратегии перестало быть прерогативой только руководителей Mellon Europe, оно превратилось в повседневную работу каждого человека. Так, компания разработала комплексную программу коммуникации, нацеленную на углубление осведомленности менеджеров и рядовых сотрудников о стратегии. Данная программа ясно показывала, как эффективность бизнес-подразделений и каждого работника в отдельности влияет на способность организации достичь поставленной цели. В своих ежеквартальных обращениях ко всем сотрудникам европейского отделения Клинк подробно и откровенно рассказывает о текущих успехах Mellon Europe и сложнейших задачах, которые предстоит решать в ходе осуществления новой стратегии. Он излагает новые инициативы и причины, по которым они приняты к воплощению. В перерывах, когда люди перекусывают на рабочих местах, менеджеры подразделений объясняют своим сотрудникам взаимосвязь целей отдельных бизнес-единиц и корпорации в целом. На выездных презентациях в местах наибольшей концентрации сотрудников менеджеры высшего звена рассказывают о ключевых положениях стратегии компании, ее ценностях и результативности подразделений.

Компания делает все для того, чтобы обеспечить полное соответствие личных целей работников корпоративным. Это дает всем сотрудникам (а не только высшему руководству и менеджерам) возможность участвовать в регулярных оценках полученных результатов (помимо ежегодных аттестаций, когда персональные задачи и итоги сравниваются с общими целями подразделения и корпорации).

Умение Mellon Europe активизировать изменения через лидерство руководителей позволило достичь впечатляющих количественных результатов. В 2003 году компания сумела добиться намеченной суммы дохода, внося тем самым запланированный вклад в рост совокупного дохода всей корпорации. Она до настоящего момента поддерживает эту тенденцию, позволяющую выполнять намеченные финансовые задачи. В период 2002–2003 годов доходы подразделений увеличились на 21%, тогда как операционные издержки сократились на 14%.

Более того, ярким и неоспоримым символом единения корпорации, достигнутого за счет более совершенного управления стратегией, стало открытие в июне 2004 года новой европейской штаб-квартиры Mellon Europe — Mellon Financial Center в Лондоне. Впервые 1500 сотрудников, ранее разбросанные по 10 различным точкам, были собраны вместе. Это усилило визуальный эффект присутствия Mellon в Европе. Ключевая инициатива, представленная в стратегической карте компании 2001 года, —

создание Mellon Financial Center — была реализована в срок, в рамках бюджета и без перебоев в текущей работе.

Летом 2004 года Mellon Europe была принята в члены Зала славы ССП. Для Джека Клинка успешное применение данной системы способствовало карьерному росту: в конце лета 2004 года его назначили вице-президентом совета директоров Mellon Financial Corporation, и теперь он отвечает за новый портфель развития бизнеса в Европе и США.

**Перепечатано: № B0501F**

# NRO: из тайных кабинетов в мир, ориентированный на потребителя

*Из печатных работ и выступлений доктора Джули А. Чесли (Julie A. Chesley), бывшего директора по стратегическому планированию NRO. Печатается в сокращении*

До 1992 года деятельность National Reconnaissance Office (NRO — Национальное управление воздушно-космической разведки) была так засекречена, что о его существовании знали лишь несколько членов Конгресса США. «Глаза и уши Америки в космосе», эта сверхсекретная шпионская организация производила разведывательные спутники и управляла ими. Спутниками пользовались Министерство обороны США, ЦРУ, Белый дом и другие правительственные организации для получения секретной информации из всех частей света. «Выйти из тени» означало проведение множества необходимых болезненных мероприятий, таких как обеспечение командной работы, «корпоративный» подход к стратегическому планированию и развитие «чувства потребителя». Доктор Джули Чесли, в тот период директор по стратегическому планированию, описывает тяжелые битвы, связанные со стратегической трансформацией NRO на основе сбалансированной системы показателей.

Если правительственные организации отличаются от частных компаний, то NRO отличалось в  $n$ -й степени. Само его существование было так засекречено, что даже правительство США не знало о нем. Сама структура этого управления (изолированные для целей безопасности и усиления конкуренции операционные области — военно-воздушные силы, ЦРУ и военно-морской флот) препятствовала общению и сотрудничеству. Инженеры NRO, ориентированные на выполнение миссии, страдали такой зашоренностью мышления, что порой за деревьями не видели леса.

Для этой 40-летней организации 1996 год стал переломным. Управление подверглось беспрецедентным по своей тщательности финансовым проверкам, рос политический прессинг, с появлением новых соперников ужесточалась конкуренция, при этом увеличивался спрос. Более того, новый Закон о результатах деятельности правительства (Government Performance and Results Act, GPRA) учре-

дил новые уровни подотчетности. Теперь ассигнования на бюджет напрямую зависели от итогов деятельности. Внутри NRO также происходили большие изменения. Три ранее автономных комплекса были объединены и реорганизованы по функциям (например, визуальная разведка, радиоэлектронная разведка и системы коммуникаций). Впервые за время своего существования NRO должно было мыслить и действовать как единая организация — корпорация.

В своем сочетании все перечисленные трудности свидетельствовали о назревшей необходимости введения процесса стратегического планирования для организации в целом. Однако этот процесс противоречил корпоративной культуре NRO, и предыдущие попытки оказывались безуспешными.

В октябре 1996 года новый директор принял решение о внедрении сбалансированной системы показателей для управления стратегическими изменениями. Большинство руководителей высшего звена NRO признали необходимость использования этого инструмента и были настроены оптимистично. Но внедрение — это долгий путь, часто вызывающий споры и разногласия.

### **«Жесткие» и «мягкие» ограничения**

Будучи федеральной структурой, NRO было подвержено многим ограничениям, с которыми частные компании никогда не сталкиваются: государственное регулирование, бюджетный цикл (часто единственный фактор стратегии) и юридические акты, ограничивающие права организации. Обособленные отделы планирования, а не руководители NRO, получали задание составить подробные стратегические планы для всех направлений, хорошенько дифференцировав их по функциональным областям. Иными словами, о самостоятельном создании стратегии (а затем и ее корректировке) в управлении и не слышали.

Перед управлением стояли уникальные и сложнейшие задачи, связанные с корпоративной культурой. Рассекреченное, оно никак не могло привлечь к дополнительному вниманию со стороны внешних наблюдателей и часто расценивало его как вмешательство во внутренние дела. В этой новой «объединенной» организации не было последовательной стратегии, не говоря уже о внутреннем сотрудничестве и взаимодействии. Его чисто «техническая» культура видела мало смысла в стратегическом планировании или управлении эффективностью. Для того чтобы разработать и реализовать стратегию, замечает доктор Джули Чесли, «вы должны терпимо относиться к неопределенности — этой анафеме для инженеров. Имея долгую историю тайных технических достижений, NRO мало заботилось

о взаимоотношениях с потребителями и другими заинтересованными сторонами, а сама природа его деятельности — работа в условиях высочайшего нервного и умственного напряжения, сложности и срочности — требовала краткосрочной концентрации, особенно во времена военных действий. Мышление долгосрочными категориями было одинаково чуждо и логически сложно.

## Модель взаимной адаптации

Если предполагалось, что в NRO должны произойти кардинальные изменения, то необходимо было одновременное развитие и самого подразделения, и его стратегической модели — ССП в ходе четырехэтапного процесса, который Чесли называет «взаимная адаптация». Эти четыре этапа не являются гладким поступательным движением; вначале план каждого из них условно принимался участниками, а затем к нему неоднократно возвращались и корректировали.

**1. Настраиваем модель.** Этот процесс не предполагал изменений сути ССП. Речь шла о ее реорганизации для наилучшего отражения реалий и целей NRO. Поскольку генерирование прибыли не является конечной целью существования управления, составляющая «Удовлетворенность потребителей» — как приоритетная — заменила финансовую. «Финансовый менеджмент» включал в себя бюджетирование — главную финансовую цель. Составляющая «Удовлетворенность сотрудников» заменила составляющую «Инновации и обучение».

### Теперь мы знаем...

Главные успехи NRO:

- развенчан миф о «ракетном отставании» от бывшего Советского Союза;
- выявлены советские радарные установки раннего обнаружения (нарушение договоров о контроле над вооружениями);
- раскрыты новые системы вооружений противника,

...но о многих показателях мы не имеем данных — они по-прежнему остаются засекреченными.

Настройка модели выполнила и другую функцию: анализ предварительной схемы ССП и ее последующая адаптация заставили скептически настроенных руководителей высшего звена взять на себя ответственность за процесс стратегических изменений.

**2. Изменяем основы знаний.** Внедрение ССП изменило саму природу рассуждений и дискуссий в NRO. Возьмите, к примеру, понятие «потребитель». Раньше продукт (разведывательная информация) просто «выдавался» потреби-

телю; главным было то, что тот не имел ни малейшего представления об устройстве спутников. Однако новые жесткие внешние факторы (растущая клиентская база, увеличение спроса на продукт) неожиданно сделали потребности и желания заказчиков/клиентов существенными для самого проектирования продукта. За год отношение изменилось на 180 градусов: «если мы не начнем слушать наших клиентов, то станем для них бесполезными».

Одинаково важным оказалось изменение подхода к *обучению стратегии*. До появления ССП, когда стратегию разрабатывали внешние планировщики, совещания на эту тему просто не проводились. Новый директор решил ввести ежемесячные обсуждения, а каждый квартал организовывать выездные совещания для руководителей с повесткой дня «Разработка стратегии и создание сбалансированной системы показателей».

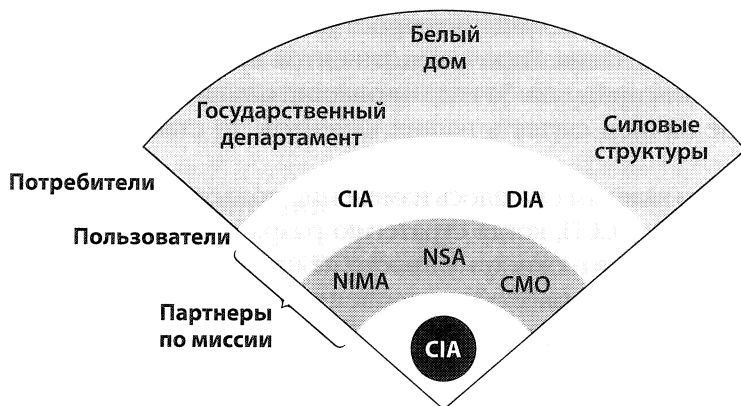
**3. Копаем глубже.** Новый процесс уже продолжался четыре месяца, когда директор дал задание членам своей исполнительной команды: сформулировать конкретную цель. Каждый руководитель должен был определить желаемые результаты, необходимые шаги для их достижения и соответствующие показатели. Именно здесь началась по-настоящему серьезная и трудная работа. Первая важнейшая цель клиентской составляющей «обеспечить гарантированный своевременный глобальный охват» заставила руководителей NRO впервые определить состав своих потребителей — сложнейшее, вызвавшее множество жарких споров мероприятие (см. рис. 1).

Определение структуры NRO как единой организации также оказалось большой проблемой. По логике бизнес-единица является первоначальным пунктом внедрения ССП: это отдельное некрупное предприятие с отчетливой стратегией, оказывающее воздействие на всю цепочку создания добавленной стоимости. Ни одно из этих свойств не было характерно для NRO.

Разработка и принятие показателей также оказались непростым делом. ССП — это система коммуникации и обучения, а не система контроля. И тем не менее, как только показатели стали применяться лично к руководителям, многие из них заняли оборонительные позиции. Необходимо было убедить их в конструктивности применения количественных критериев. Кроме того, каждого топ-менеджера надо было уверить, что многие показатели несовершенны и в конечном счете будут пересмотрены или заменены на новые.

**4. Учимся учиться.** По мере развертывания стратегического процесса организация многому научилась, получая информацию по обратной связи и анализируя результаты своей деятельности. В NRO следствием процесса обратной связи стало значительное изменение (или исключение) целей.

Рисунок 1. Комплексные отношения NRO с потребителями



CIA — Центральное разведывательное управление

DIA — Разведывательное управление Министерства обороны

NIMA — Национальное агентство визуальной информации и картографии

NSA — Агентство национальной безопасности

СМО — Центр разведки с использованием измерений и сигнатур целей

Результатом этого стало также появление новых инициатив, а первый в истории организации опрос на тему «Ваше рабочее место» стал толчком к созданию программ поощрения сотрудников и повышения их удовлетворенности.

## Отчет за четырехлетний период

Недавняя стратегическая оценка проведенных улучшений и полученных уроков обнаружила неоднозначные и тем не менее вдохновляющие результаты. Были проанализированы ответы 50 высших руководителей организации на вопросы по нескольким ключевым направлениям. Одни сомневались в актуальности существующих производственных показателей; другие жаловались на то, что система не обеспечивает обратной связи, особенно на более низких иерархических уровнях. Кто-то считал, что сотрудникам не объяснили, как они влияют своей деятельностью на конечные результаты всей организации, а кто-то чувствовал, что NRO недостаточно потрудились над установлением взаимосвязи уровня ответственности и должностных обязанностей.

Среди положительных фактов отметили следующие: ССП помогла создать чувство стратегической направленности и цели развития с учетом



потребностей всех заинтересованных сторон. Появилась открытость в общении руководителей. Взаимоотношения с потребителями продвинулись на несколько световых лет вперед по сравнению с тем, где они были четыре года назад. Наконец, ССП превратила NRO из союза разрозненных групп в единую интегрированную организацию. И возможно, самым большим достижением, как заметил один из начальников, стало то, что подавляющее большинство руководителей высшего уровня поверили в эту систему.

### **Важность стратегической обстановки**

Успешная стратегическая перестройка требует «понимания обстановки — умонастроения ваших лидеров и условий в вашей отрасли», полагает Чесли. Одна и та же стратегия не годится на все случаи жизни, равно как один и тот же подход к ее внедрению. Для NRO это означало признание причин резкого неприятия стратегического планирования и управления (прошлые неудачи), а также труднопреодолимых внешних и внутренних ограничений. Постоянное участие высших руководителей в процессе, даже их частые споры — будь то определение понятия «потребитель», формулирование цели или принятие несовершенных показателей — все это способствовало ведению «стратегического» диалога и в конечном счете внедрению ССП и определению новой миссии.

### **Более подробно**

*См.: Dr. Julie A. Chesley, Mike S. Wenger. Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation // California Management Review, 1999, Spring, Vol. 41, № 3.*

**Перепечатано: № B0203B**

# Предоставить клиенту полную информацию: операционное превосходство по Trammell Crow

*Энн Филд (Anne Field)*

Услышать голос клиента — вот что стало главным вопросом для компании Trammell Crow в поиске решений для возникших проблем. Приступив к выполнению амбициозной задачи организационных преобразований, компания озаботилась выявлением существующих недостатков, корректировкой своей стратегии операционного превосходства и изобретением набора процессов и услуг для перевода ее на уровень процессов. Среди многих приемов особое место занимает предоставление клиентам исключительного доступа к информации и возможности участия в оценке стратегии. И только внедрив новые процессы и программы, Trammell Crow приступила к разработке сбалансированной системы показателей, которую вряд ли можно использовать в качестве примера для учебника (в ней отсутствовала стратегическая карта), но которая тесно увязала со стратегией деятельность сотрудников, непосредственно обслуживающих клиентов.

Еще три года назад руководители компании Trammell Crow поняли: изменения неминуемы. Около 60% доходов этого гиганта недвижимости, расположенного в Далласе, приносила группа глобального обслуживания, предоставлявшая своим клиентам — 500 крупнейшим по рейтингам «Fortune» компаниям — разнообразные услуги: от управления строительством до брокерских операций. Однако стремительный рост компании и сильно децентрализованная система предоставления услуг привели к непредвиденным проблемам. Компания предлагала клиентам выгодную систему работы с персонально прикрепленными группами сотрудников, но это означало, что работать такие группы будут в изоляции, не имея возможности общения и обмена передовым опытом с коллегами, без обратной связи и поддержки из штаб-квартиры. «У наших людей порой возникало ощущение, что они изобретают велосипед», — говорит Сюзен Войцеховски (Susan Wojciechowski), управляющий директор. Коммуникационный разрыв начинал оказывать негативное влияние:

компания стала терять имеющихся клиентов, а число вновь привлеченных постоянно сокращалось.

Вскоре руководству Trammell Crow стало ясно, что необходим более централизованный последовательный метод предоставления услуг. Более того, «нам нужно было найти способ услышать и учесть в бизнесе мнение клиента», говорит Войцеховски. Решение этой задачи требовало создания инфраструктуры операционного превосходства для поддержки амбициозной миссии компании: продавать линейку услуг как можно большему числу потребителей, извлекая при этом максимально возможные прибыли из уже существующей клиентской сети, выполняя поставленные задачи и фокусируясь на заказчиках, пользующихся разными видами наших услуг.

## **Изучение пожеланий клиентов**

Прежде всего необходимо было выяснить, чего же хотят клиенты и как они представляют себе деятельность компании. Для проведения опроса потребителей Trammell Crow наняла внешнее агентство. В ходе опроса предполагалось определить уровень удовлетворенности клиентов и выяснить их точку зрения на факторы, способствующие успешному развитию взаимоотношений. На основании полученных ответов руководители компании выделили восемь показателей, отражающих проблемы, больше всего беспокоившие респондентов: стратегическое мышление, обмен передовым опытом, быстрое реагирование, коммуникация, ориентированность на клиента, высокий профессионализм персонала, технологии и общая удовлетворенность. Далее были проанализированы итоги деятельности с точки зрения каждого критерия. Обнаружилось, что в нескольких областях результаты оставляют желать лучшего.

Как перевести наивысшие корпоративные приоритеты — удовлетворенность клиентов, операционное превосходство и непрерывный рост — в реальные шаги? Руководители провели анализ разрывов; были опрошены почти 30 фокус-групп, составленных из сотрудников, и 90 директоров отделений фирмы. В итоге разработали множество амбициозных программ (на языке Trammell Crow — «инициатив»), с помощью которых собирались ликвидировать производственные разрывы и создать механизм участия клиентов в принятии корпоративных решений.

## **Пять ключевых инициатив**

К созданию программ привлекли рядовых сотрудников: 200 самых активных и влиятельных работников представляли штат из 6400 человек. Их разделили на команды, каждая из которых получила задание по реализации одной из инициатив.

***Разработка универсальной единой схемы по оказанию услуг.***

Раньше каждая группа по работе с клиентами сама формулировала правила обслуживания. Отсутствие единой методологии стало причиной операционной изоляции сотрудников. Не имея возможности обмениваться опытом, они, сами того не зная, повторяли путь, который уже прошли их коллеги. Итак, компания создала общую структуру ведения дел и коммуникации с клиентами, дополненную стандартизированными процессами, формами и методиками выявления передового опыта и обмена им. Все это можно было найти в распечатанном виде и на веб-сайте. В целях сохранения культуры предпринимательства в случае необходимости сотрудникам предоставили свободу в кастомизации услуг. Например, в руководстве содержались стандартные шаги совершения сделки с будущими клиентами. Но если сотрудник компании считал необходимым прежде, чем принять решение, представить конкретную финансовую информацию внутреннему комитету, то общую схему можно было дополнить этим этапом.

***Создание консультативного совета клиентов.*** Совет, фактически совет директоров, состоявший из шести ведущих клиентов и исполнительной команды, собирается дважды в год для обсуждения стратегических направлений деятельности компании и тех областей, которые, по мнению потребителей, можно улучшить. Каждый год внешняя фирма проводит опрос большой аудитории клиентов Trammell Crow, чтобы понять, не изменились ли их нужды и запросы. Совет анализирует полученные данные и вносит соответствующие показатели или другие изменения.

Важнейшим успехом совета стала разработка процесса эталонного сравнения издержек занятости работника обслуживанием клиента с показателями лучших в отрасли компаний — то, на чем настаивали его члены-клиенты. Они также подчеркивали необходимость постоянного совершенствования процессов. Это и заставило Trammell Crow разработать соответствующую компьютерную программу бенчмаркинга, которая используется для анализа затрат на корпоративных клиентов.

***Организация совещаний по стратегической оценке.*** Руководители групп ввели систему ежеквартальных совместных совещаний с потребителями (надо сказать, что исполнительная команда встречалась с 30 ведущими клиентами более регулярно) для изучения влияния тенденций в отрасли клиента на его портфель недвижимости, международные стратегии роста или рынки капитала. Руководители высшего звена, региональные менеджеры и эксперты в обсуждаемых областях также принимали участие в этих совещаниях. Кроме того, два–четыре раза в год компания проводит форумы клиентов, на которых обсуждаются тренды рынка недвижимости.

**Новая консалтинговая практика.** Проводимые опросы показали клиентам, что более тесные взаимоотношения с Trammell Crow дают бесценные идеи не только в сфере услуг по недвижимости. Это, по их мнению, имеет большие стратегические перспективы. В августе 2003 года компания внедрила новую практику оказания консалтинговых услуг по вопросам стратегии, например при создании организационной структуры (аутсорсинг услуг по корпоративной недвижимости или подразделение CRE — corporate real estate) и приведении ее в соответствие со стратегической бизнес-единицей.

**Разработка «клиентской приборной панели».** Компьютерный инструмент (веб-сайт), который содержит восемь ключевых индикаторов удовлетворенности клиентов Trammell Crow, помогает моментально получать от потребителей обратную связь о результатах деятельности компании при помощи системы цветового кодирования «красный—желтый—зеленый». Любое изменение показателей моментально передается исполнительной команде и руководителю соответствующей группы. «Получив такой сигнал, мы мобилизуем все свои силы», — говорит Войцеховски. Стандартная проблема решается в течение нескольких недель, а на решение более сложной уходит меньше месяца. Когда однажды крупный и важный строительный проект выбился из графика, клиент тут же изменил цвет индикатора с зеленого на желтый. Команда Trammell Crow немедленно предприняла меры и выяснила две вещи: отстает процесс утверждения работ в фирме клиента и строительный проект требует услуг менеджера-специалиста. В течение нескольких дней после того, как эта информация была передана, индикатор снова стал зеленым.

## Внедрение ССП

Интегрировав клиентскую приборную панель в свою операционную деятельность, Trammell Crow была готова приступить к внедрению ССП. «Мы хотели полностью изменить корпоративную культуру, прежде чем вводить новую систему», — говорит Войцеховски. Руководители, ответственные за ССП, понимали, что это инструмент, с помощью которого можно оценить, насколько точно ключевые сотрудники следуют новым приоритетам. Для того чтобы подчеркнуть важность системы, компания увязала годовой план поощрений директоров с достижением целей ССП.

Разработка сбалансированной системы показателей началась в октябре 2004 года. Исполнительная команда, руководитель службы управления человеческими ресурсами, Войцеховски и несколько ключевых клиентов выбрали четыре ее составляющие.

**1. Удовлетворенность клиентов.** Напрямую ориентирована на результаты приборной панели — получить зеленый цвет всех индикаторов. Менеджеры анализируют процент зеленого в сравнении с предыдущим годом.

**2. Команда.** Отражает удовлетворенность сотрудников всех уровней и эффективность использования сети экспертов при работе с клиентами. Особое внимание уделяется частоте совместных совещаний с клиентами по вопросам стратегической оценки.

**3. Финансовые результаты.** Составляющая ориентирована на получение 100% базовых комиссионных и премиального вознаграждения по каждому клиенту. (Если компания не отвечает минимальным требованиям, ее базовые комиссионные находятся в зоне риска; и наоборот, если результаты выше ключевых показателей эффективности, то клиент выплачивает премию сверх базовых расценок — общая практика в данной отрасли.)

**4. Прочие.** Отражает специфические потребности клиента и рыночные условия в соответствии с информацией от менеджеров, работающих с ним.

По утверждению Войцеховски, новый централизованный подход пока оправдывает все усилия по его применению. За последние три года площадь недвижимости, находящейся в управлении, увеличилась на 40 млн кв. футов, а удовлетворенность клиентов — на 6%. Доход до вычета налогов за тот же период возрос с 35,4 млн дол. в 2003 году до более чем 63 млн дол. в 2004 году — и это в период общего спада в отрасли. «Мы создали централизованную инфраструктуру, обеспечивающую операционное превосходство, которого раньше не было и в помине, — говорит Войцеховски. — Она стала неотъемлемой частью компании».

## Более подробно

См.: [www.trammellcrow.com](http://www.trammellcrow.com)

Перепечатано: № B0505D

# British Telecommunications Worldwide: создание сбалансированной системы показателей в эпоху Интернета

*Джеймс Крилман (James Creelman)*

Интернет быстро и кардинально меняет методы ведения бизнеса. Особенно верно это утверждение по отношению к предприятиям, деятельность которых основана на технологиях и которые развиваются в условиях стремительных инновационных процессов и жесткой конкуренции. Как влияет новая экономика на применение сбалансированной системы показателей? Мировой телекоммуникационный провайдер BT Worldwide одним из первых дает ответ на этот вопрос, демонстрируя все достоинства и преимущества ССП в современном мире высоких скоростей, высоких ставок и электронной коммерции.

Видение «стать самой успешной мировой телекоммуникационной группой» агрессивно и обладает острой сфокусированностью лазерного луча. В 1994 году British Telecommunications plc в качестве общей всеохватывающей структуры для реализации стратегии выбрала сбалансированную систему показателей. Сегодня BT полагает, что создала лучшую ССП среди аналогов, которая помогла компании превратиться из провайдера на внутреннем рынке в мировой центр влияния в сфере интернет- и телекоммуникаций с рыночной капитализацией более чем 112 млрд дол. (70 млрд ф. ст.).

Сбалансированная система показателей BT оказалась настолько мощной, эффективной и гибкой, что на ее основе в 1998 году была проведена реорганизация, в результате которой возникли три подразделения, ориентированные на клиентов: BT UK, BT Solutions и BT Worldwide, предоставляющие услуги Интернета, мобильной связи, мультимедиа и конвергенцию услуг с использованием стационарной проводной кабельной и мобильной связи в Европе, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Северной и Южной Америке, отражая тем самым глобальные амбиции компании.

## **Быстрый старт глобальной стратегии: стратегические союзы и совместные предприятия**

С учетом огромных затрат, связанных с превращением из провайдера услуг для внутреннего рынка в глобальную компанию, и высокой потребности в быстрой активизации событий неудивительно, что для телекоммуникационной отрасли характерны слияния, приобретения и стратегические союзы. Частью глобальной бизнес-стратегии ВТ было создание нескольких стратегических союзов и совместных предприятий с такими компаниями, как Telfort BV в Нидерландах, Bharti Cellular Ltd в Индии и самой заметной — AT&T. Управлялись эти структуры ВТ Worldwide. Кроме того, ВТ Worldwide имела долю акционерного капитала в других интернет-предприятиях: Look Smart, Yellow Book USA и Controlled Data Systems. Concert — совместное предприятие с AT&T — имеет трехлетнюю программу стоимостью 3,2 млрд дол. (2 млрд ф. ст.), направленную на расширение присутствия в бизнесе веб-хостинга — рыночной нише, которая, по предварительным оценкам, к 2004 году должна была принести доход от 20 млрд до 100 млрд дол.

## **Стратегический императив Интернета**

«Реализация миссии означала: ВТ должна стать основным игроком в мире Интернета», — говорит Джон Куэйл (John Quail), директор по качеству ВТ Worldwide. Это может означать массу различных вещей, если учесть все многообразие направлений бизнеса в Интернете — от сетевых провайдеров до фирм, обеспечивающих инфраструктуру, и специалистов по информационному наполнению (контенту). Каждое направление имеет собственную, хотя и неотработанную и постоянно развивающуюся, бизнес-модель. Игроки, которые, подобно ВТ, стремятся конкурировать в электронной коммерции, сталкиваются со сложной задачей определения важнейших факторов успеха в специфической нише на рынке Интернета, которые следует инкорпорировать во все прикладные модели и системы показателей.

## **Жизнь на скоростной полосе: стратегическая обратная связь и движущиеся цели**

Механизм обратной связи, характерный для сбалансированной системы показателей, наиболее важен для компаний, оперирующих в быстро развивающихся отраслях. «На таких стремительных и непредсказуемых рынках, как Интернет, — говорит Куэйл, — конкурентное преимущество



завоевывают те предприятия, которые способны быстро учиться и адаптироваться. Механизм сбора информации о том, что происходит на рынке Интернета, должен быть надежным и постоянным, а мы должны иметь возможность быстро корректировать стратегии и способы их осуществления, чтобы отвечать требованиям рынка и клиентов». Одна из самых сильных сторон ССП, добавляет Куэйл, — это способ, каким такая возможность предоставляется.

Но обратная связь — не единственный стратегический процесс, требующий ускорения ради процветания бизнеса в мире электронной коммерции. То же относится и к стратегическому планированию и внедрению. Для интернет-компаний, а по сути для телекоммуникационных компаний в целом, бессмысленно «высекать в камне» трехлетние стратегические планы. Стратегии должны идти в ногу с реальным временем и по мере возможности отвечать динамике рынка. В связи с этим ВТ выбрала «двухскоростной» подход для стратегического планирования. Годовой цикл дает общую картину — все изменения в видении, миссии и широких заявлениях о стратегических намерениях. Переходный менеджмент — это управление «быстрого реагирования», которое позволяет моментально отвечать на требования динамичной рыночной среды.

Куэйл полагает, что необходимость соответствовать требованиям сегодняшнего дня оказывает очевидное влияние на методику применения ССП в интернет-бизнесе ВТ. Наиболее явно это проявляется в обязательном соблюдении графика разработки данной системы. Затрачиваемое на этот процесс время, по его словам, существенно сокращается. «Сбалансированная система показателей, на создание которой потрачено шесть месяцев и которая устаревает в первый же день внедрения, не имеет никакой практической ценности. Таким образом, мы должны обеспечить точность ССП на 80%, оперативно внедрить ее, быстро изучить действие системы и со временем создать такие универсальные показатели, которые можно использовать в масштабах всего предприятия». Быстро составленная ССП позволяет в достаточной степени соответствовать рынку, отличающемуся исключительной динамичностью и практичностью, а следовательно, считает Куэйл, показатели могут изменяться несколько раз в течение данного года.

## **Потребность в стандартизации показателей электронной коммерции**

О сомнительной ценности идеальных показателей свидетельствует не только риск быстрого их устаревания. Формулировка показателей для интернет-бизнеса по-прежнему остается довольно сырой и непрора-

ботанной. Дело в том, что эта отрасль слишком нова и базовые факторы развития бизнеса и динамики рынка до сих пор окончательно не определены. Рассмотрим пример клиентской составляющей. Клиенты часто и регулярно переходят от одного провайдера интернет-услуг к другому, так как виртуальный мир постоянно предлагает потребителю новые, более широкие возможности. Итак, спрашивает Куэйл, когда клиента можно с уверенностью считать своим? В какой момент вы можете утверждать, что этот клиент точно ваш, а не вашего конкурента? Как только в отрасли будут установлены ясные, всеми принятые определения, можно будет создать такие важные показатели, как удовлетворенность клиентов, их лояльность и отток к конкурентам. Это, в свою очередь, будет способствовать «весомому» бенчмаркингу, как внешнему (в сравнении с конкурентами), так и внутреннему (для взаимного обучения и распространения передового опыта).

В том случае, когда эффективные причинно-следственные связи внутри составляющих ССП и между ними помогают компаниям новой экономики прийти к стратегическому успеху, требуется формулирование показателей и для остальных компонентов системы: финансов, внут-

**Формулировка показателей для интернет-бизнеса по-прежнему остается довольно сырой и непроработанной. Дело в том, что эта отрасль слишком нова и базовые факторы развития бизнеса и динамики рынка до сих пор окончательно не определены.**

ренних бизнес-процессов и обучения и развития, как это сделано для клиентской составляющей (см. рис. 1). Какими умениями, ориентированными на клиентов, должны обладать сотрудники интернет-бизнеса и какими показателями их можно измерить? Каковы детали всем понятных процессов взаимодействия с потребителями? Теперь

ВТ полагается на классические вопросы ССП («самокритичный анализ») для оценки успеха и определения правильных стратегических целей, задач и показателей: «Как мы должны выглядеть в глазах клиентов, чтобы реализовать наше видение?» и «Как мы сохраняем свою способность изменяться и совершенствоваться?» (см. рис. 2 на с. 47).

Стандартизированные определения успеха дают новые преимущества, настаивает Куэйл: они стабилизируют сегодняшние изменчивые оценки интернет-компаний и предприятий новой экономики. «Как только мы начнем четко представлять себе, что такое успех и как измерить его с точки зрения финансовых и нефинансовых составляющих ССП, сообществу инвесторов станет гораздо легче оценивать подобные компании и, что более важно, следить за их продвижением к своим стратегическим целям».

Рисунок 1. Пример ССП ВТ (клиентская составляющая)

Стратегический приоритет	Показатель	Стратегическая цель	Мировой уровень
		Нижний порог 35%    Верхний порог 45%	
	Процент клиентов с высокой степенью удовлетворенности Регион 1	_____	48%
Стать для наших клиентов лучшей среди коммуникационных компаний	Процент клиентов с высокой степенью удовлетворенности Регион 1	_____	
	Самостоятельная осведомленность о бренде	_____	
	<hr/>		
Обеспечивать наших клиентов услугами высшего класса	Индекс QoS (качество обслуживания)	_____	
	Индекс эффективности сети	_____	
	Продолжительность сборки/установки в процентах от плана	_____	

Клиентская составляющая показывает, что корпоративная ССП включает в себя стратегические приоритеты, ключевые показатели эффективности, целевые результаты — от нижнего (минимально приемлемого) до верхнего порога, а также эталон мирового уровня (48%), который применим ко всем шести параметрам.

## Сложность систем реализации стратегии в совместных предприятиях

Как ВТ определяет успех своих совместных предприятий, где партнер либо ничего не знает о сбалансированной системе показателей, либо имеет собственную модель осуществления стратегии?

Прежде всего, ВТ не станет насаждать свою сбалансированную систему показателей в совместном предприятии, справедливо полагая, что это может вызвать противодействие и в конце концов сделает ССП неэффективной. Чаще всего ВТ с участием своих партнеров и менеджеров совместных предприятий выявляет стратегические императивы и важнейшие факторы успеха, а также разрабатывает общий процесс внедрения обратной связи

таким образом, чтобы местные команды управленцев чувствовали себя комфортно.

К счастью, замечает Куэйл, сбалансированная система показателей отличается достаточной гибкостью и совместима с другими инструментами и подходами, например с системой принципов и методик, очень популярной в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Следует отметить, что во многих совместных предприятиях ССП является предпочтительным подходом к стратегическому менеджменту. И здесь BT Worldwide может поделиться своими обширными знаниями и опытом, полученными за пять лет работы с региональными командами руководителей, по созданию и внедрению сбалансированной системы показателей.

«Координаторы» из BT обычно проводят полуторадневные семинары для руководителей высшего уровня местных компаний, помогая им составить систему показателей по методикам, применяемым для разработки внутренних ССП. Топ-менеджеры обсуждают и определяют первоначальный набор стратегических задач и показателей, решают, какие виды операционной деятельности долж-

**Во многих совместных предприятиях BT различия культур оказывают значительное влияние на стиль отчетности и управления показателями ССП.**

ны стать приоритетами ССП, и пытаются понять связь между ними. Затем их непосредственные подчиненные помогают составить список рекоменду-

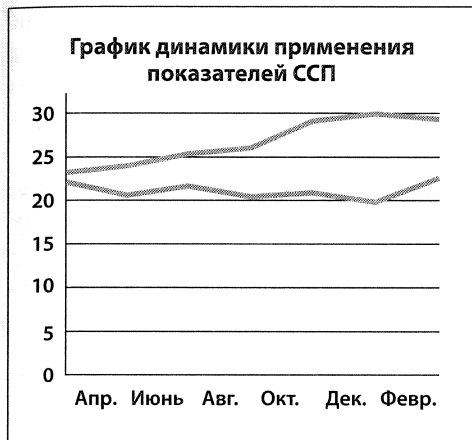
емых ключевых показателей эффективности. На заключительном семинаре топ-менеджмент согласовывает окончательный список ключевых показателей. Изредка применяются другие подходы: «координаторы» из BT могут, например, проводить индивидуальные собеседования с руководителями, чтобы определить структуру ССП. Затем, используя полученную информацию, они составляют предварительный список целей и показателей, которые впоследствии обсуждаются, дорабатываются и согласовываются топ-командой.

Важно иметь в виду, что различия культур оказывают значительное влияние на взгляды и стиль отчетности, а также на управление показателями ССП, даже если общие схемы почти одинаковы. По наблюдениям Куэйла,

в некоторых азиатских обществах считается признаком слабости заявлять о том, что один из выбранных вами поставщиков плохо работает. Именно поэтому менеджеры пытаются оценить такого поставщика максимально высоким баллом. А в других культурах считается вполне нормальным критиковать поставщиков. Организации, которые хотят иметь достоверную информацию, должны всегда помнить об этом.

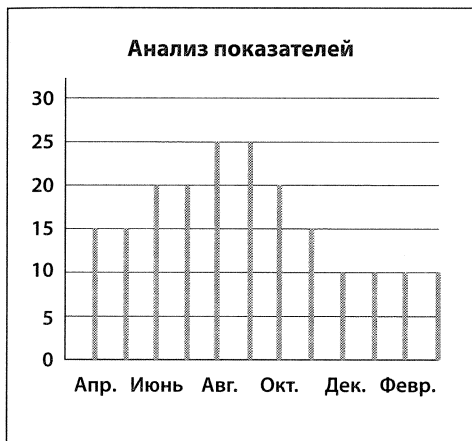
## Рисунок 2. Анализ показателей сбалансированной системы и краткие выводы о результатах

### Ключевые факторы эффективности, скрытые за показателями Число удовлетворенных клиентов (%)



#### План действий

- Сократить сроки инсталляции на 25%
- Повысить уровень удовлетворенности клиентов
- Повысить коэффициент эффективности колл-центров на 30%
- Увеличить скорость реагирования на первое обращение
- Ускорить запуск продукта X



#### Внедрение и результаты

**Действие:** сокращение сроков инсталляции в октябре на 15%

**Результат:** увеличение числа клиентов «с высокой степенью удовлетворенности» в ноябре и декабре на 2%

**Действие:** продукт X запущен в декабре

**Результат:** тенденция к повышению числа клиентов «с высокой степенью удовлетворенности» в период между декабрем и апрелем

*Обзор (1 страница) по каждому показателю дает возможность высшему руководству получить более подробную информацию о результатах. Эта информация определяет ответственность за показатели, способствующие реализации стратегии.*

Какая бы система показателей ни применялась, говорит Куэйл, важно, чтобы ВТ со всей возможной деликатностью управляла взаимоотношениями с совместными предприятиями, учитывая интересы партнеров, и чтобы руководители совместного предприятия понимали свою ответственность за собственную стратегию и ее реализацию.

Если принять во внимание, что большинство совместных предприятий в настоящее время действуют по своим собственным стратегиям, базирующимся на использовании Интернета, то такой подход кажется вполне разумным. В конечном счете создание крепкого и долгосрочного стратегического партнерства и есть основной строительный материал фундамента главной цели ВТ — стать лидирующим игроком на интернет-рынке и самой успешной мировой телекоммуникационной организацией.

*Уже после того, как был подготовлен этот материал, ВТ объявила о кардинальной реструктуризации своих главных бизнес-подразделений, в том числе ВТ Worldwide. Новая структура была введена в конце 2000 года и предназначена для активизации деятельности на ключевых рынках. ССП для новой организации имеет еще большее значение, чем для старой.*

*Некоторые материалы для этой рубрики были взяты из анализа деятельности ВТ Worldwide, сделанного Джеймсом Крилманом и опубликованного в «Business Intelligence Report» под названием «Managing Strategic Performance» в соавторстве с Крисом Эштоном (Chris Ashton). Более подробно см.: [www.business-intelligence.co.uk](http://www.business-intelligence.co.uk)*

*Автор благодарит Стива Уолкина (Steve Walkin), менеджера по разработке корпоративной ССП, за помощь в подготовке данного материала.*

**Перепечатано: № В0005С**

# Как мобилизовать крупную сложную организацию с помощью сбалансированной системы показателей

*Интервью с Крейгом Нейлором (Craig Naylor), DuPont Engineering Polymers*

*Дан Гиффорд-мл. (Dun Gifford, Jr.)*

Крейг Нейлор, вице-президент группы DuPont и главный управляющий DuPont Engineering Polymers (EP), был инициатором внедрения ССП в этом подразделении стоимостью 2,5 млрд дол. Насквозь пропитанное такими традициями менеджмента, как знаменитая формула Дюпона (DuPont Formula), это подразделение постепенно пришло к сбалансированной системе показателей, хотя, по словам Нейлора, это не всегда было легко.

**Вопрос:** *Что заставило вас применить сбалансированную систему показателей?*

**Ответ:** В то время, когда мы начали внедрять ССП, бизнес-подразделение EP компании DuPont целиком пересматривало свою стратегию. Имея четкую финансовую цель — повысить добавленную стоимость для акционеров, мы стояли на распутье, не зная, как ее достичь. За пять лет, предшествовавших внедрению ССП, наша прибыль росла на 10% в год при росте объема продаж всего на 2,5%. Без всяких объяснений понятно, что это значило: наблюдаемая тенденция обуславливалась сокращением затрат и увеличением производительности, а это не является стратегией устойчивого долгосрочного роста. Нам нужно было найти способ заставить всю организацию сконцентрировать усилия на таком увеличении прибыли, которое обеспечило бы будущий успех компании.

**Вопрос:** *Почему вы отказались от традиционных способов информирования работников о стратегическом направлении развития?*

**Ответ:** Наш бизнес очень сложен. В EP работают восемь отделений, каждое из которых имеет свою стоимостную цепочку и производит уникальный химический продукт. У нас глобальный бизнес: объем

продаж составляет 2,5 млрд дол., клиентская база насчитывает 5000 человек и чуть менее половины наших продаж приходится на Северную Америку. В 29 точках мира работают 4700 сотрудников компании. Инициативы поступали со всего мира, и к моменту внедрения ССП у нас уже действовали многие управленческие программы, например «Шесть сигм» и дифференцированный менеджмент.

Таким образом, для реализации стратегии нам была нужна достаточно гибкая система менеджмента, которая охватывала бы все без исключения области нашего бизнеса и могла бы донести информацию о новых приоритетах, не разрушая при этом то, что уже работало. Кроме того, мы хотели применить такой подход, который обеспечил бы нам обратную связь: было необходимо знать, как воплощается в жизнь стратегия на местах, чтобы в случае необходимости своевременно обновить или скорректировать ее. Итак, мы не просто стремились к приведению организации в соответствие со стратегией и к объединению всех вокруг общей идеи и программы, нам нужно было, чтобы процесс реализации стратегии мог одновременно тестировать ее на жизнеспособность. Проблема выполнения стратегии не всегда состоит в плохом осуществлении. Иногда стратегия такова, что ее просто невозможно реализовать.

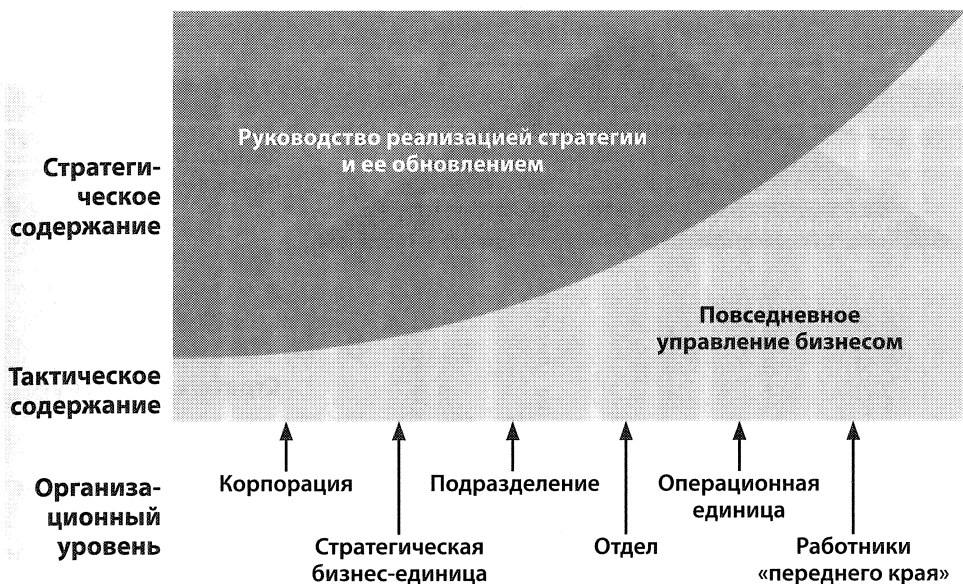
Была еще одна причина, по которой нам нужно было изменить подходы к управлению: я называю ее порочным кругом неэффективной работы. Выглядит этот круг примерно так: поскольку матричные организации типа EP очень сложны, роли и ответственность часто неопределенны и запутанны и люди начинают воплощать инициативы, которые никак не скоординированы в рамках предприятия. Но затем из-за недостатка средств, умений и атмосферы боязни мы оказываемся неспособными реализовать эти планы и бизнес работает в прежнем режиме. Нужно было найти новую систему, которая помогла бы людям выйти за рамки своих специфических ролей в организации и увидеть стратегические проблемы, а затем высвободить время (и ресурсы) для работы над ними, не отрываясь при этом от выполнения своих повседневных обязанностей. Одна из сильных сторон ССП — ее способность выполнять обе эти задачи одновременно (см. рис. 1).

**Вопрос:** *Как вам удалось разработать ССП, подходящую для всех восьми отделов вашего бизнес-подразделения, у каждого из которых свои специфические цели и задачи?*

**Ответ:** Наш подход к разработке ССП основывался на концепции стратегических путей, о которых говорят в своих работах Каплан и Нортон. (См. также статью Франсиса Гуйяра (Francis Guillard) «How to Use Strategy Maps to Achieve Long-Range Objectives» («Как использовать стратегичес-



**Рисунок 1. Необходимость баланса тактики и стратегии**



*Сложнейшей и важнейшей задачей для менеджеров DuPont было установление баланса между стратегическими перспективами и ежедневной деятельностью.*

кие карты для достижения долговременных целей») в «BSR», где подробно рассказывается о данной концепции.) Основа нашей ССП практически ничем не отличалась от большинства других: нашей главной целью было создание стоимости для акционеров. Мы планировали достичь ее, продолжая повышать производительность и увеличивая доход. Но нам хотелось показать каждому подразделению, как это сделать, поэтому был разработан шаблон ССП, состоящий из пяти стратегических путей (см. рис. 2). Предлагаемые стратегические пути играли роль «генетического кода» для бизнес-единиц, формулировавших свои ССП. Это означало, что мы сможем увидеть весь бизнес целиком и определить, где необходимо особое внимание менеджеров, какие задавать вопросы, где копнуть вглубь проблемы, чтобы понять, каковы текущие результаты и какие корректирующие действия надо предпринять в случае необходимости.

**Вопрос:** *Каковы эти пять путей и как они работают?*

**Ответ:** Работая над созданием типичной ССП, вы обычно устанавливаете причинно-следственные связи для четырех составляющих, начиная с обучения и развития и продвигаясь к финансам. Единственное отличие нашей схемы, где действуют стратегические пути, состоит в том, что

**Рисунок 2. Модель сбалансированной системы показателей в DuPont Engineering Polymers**



причинно-следственные связи были сгруппированы. Мы сформировали пять групп: операционное превосходство, которое, конечно, ведет к повышению производительности; максимально быстрый перевод заказов в наличные, что помогает управлять счетами дебиторов и оборотным капиталом; управление портфелем продуктов для обеспечения максимальной прибыльности; доверительные отношения с клиентами; разработка новых бизнес-идей, которые обеспечат будущий рост компании. Так, например, на пути к операционному превосходству подразделения старались понять, что произойдет с каждой из четырех составляющих в случае выполнения этой задачи. Когда все бизнес-единицы EP завершили разработку своих ССП, вспомогательные службы (отделы информационных технологий, разработки и развития новых продуктов — R&D, финансовый, управления персоналом — HR и маркетинга) составили свои системы показателей так, чтобы они поддерживали бизнес. Все вместе эти пять направлений представляют иерархический набор возможностей, который развивается, одновременно объединяя наши операционные единицы для достижения общей цели (см. рис. 3).

Но вот что забавно. Создав общий шаблон ССП, чтобы иметь универсальный инструмент управления всеми направлениями бизнеса, мы впервые смогли увидеть, что их отличает.

Рисунок 3. Разработка ССП в комплексной организации

**DuPont Engineering Polymers**

ССП EP	Бизнес-единицы								Вспомогательные службы					
	З	F	D	H	C	R	Ze	V/T	OPS	IT	FIN	HR	MKG	R&D
Пути														
1. Операционное превосходство	●		●	●				●	●					●
2. Предоставление услуг/заказ — наличные	●		●	●	●	●	●		●		●			●
3. Управление портфелем продуктов	●	●	●	●	●	●	●	●						●
4. Управление клиентами	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
5. Системы решений/новые предприятия	●		●	●			●	●		●	●	●	●	●

OPS — операционная деятельность  
 IT — ИТ  
 FIN — финансы  
 HR — человеческие ресурсы  
 MKG — маркетинг

Стратегические пути (левая сторона рисунка) применимы к каждому из восьми бизнес-направлений, а затем и ко всем вспомогательным службам.

**Вопрос:** С какими препятствиями вы столкнулись на своем пути?

**Ответ:** Внедрить ССП в нашей организации было очень сложно. Многие компании, наверное, скажут вам, что это самое трудное дело в их жизни. Большую трудность для нас представляли история и корпоративная культура. DuPont имеет традиционные подходы к менеджменту. Например, мы еще 75 лет назад придумали концепцию ROI (return on investment — доходность инвестиций), и она была в основе нашей системы управления. Еще одну проблему представляла структура нашей организации: компания устроена по типу матрицы — люди имеют множественное подчинение. Так, директор завода в Германии должен выполнять указания регионально-го менеджера, своего функционального менеджера по операционной деятельности, команды по работе с клиентами и т.д. Можно ли быть уверенным в том, что он примет решение, соответствующее ССП и общему стратегическому направлению? Нам пришлось разбирать каждый конкретный случай и распутывать сложные иерархические сети, чтобы любой человек

понимал свои ответственность и обязанности в терминах ССП. И конечно, пытаясь изменить систему менеджмента (а для проекта такого масштаба это неудивительно), мы столкнулись с некоторым сопротивлением местного руководства. Некоторые говорили, что число деталей и согласований, присущее ССП, затормозит их работу. Однако я уверен, что понимание придет и мы достигнем поставленных целей так быстро, как не позволила бы нам никакая другая система управления. Сегодня мы стараемся объединить разрозненные инициативы и выстроить их в некую логическую последовательность.

**Вопрос:** *Каковы преимущества сбалансированной системы показателей?*

**Ответ:** Это может показаться забавным, но сбалансированная система показателей при всей своей фундаментальности и точности обеспечила в первую очередь преимущества решения «мягких», так сказать, «около-управленческих» вопросов, которые, тем не менее, как известно, приносят больше всего хлопот. Жесткость бизнес-процессов заставила нас обратить пристальное внимание на задачи, решение которых откладывалось 20 лет. Например, по моему убеждению, мы всегда были слишком «вежливой» компанией, где люди не спешат ввязаться в творческий конфликт. Одно из преимуществ ССП состоит в том, что она обеспечивает открытое детальное обсуждение того или иного вопроса, аргументированное показателями. Система дает возможность получить поддержку внутри организации тем проектам и программам, которые соответствуют нашим стратегическим целям.

Сегодня многие группы и команды просят распространить ССП на их область деятельности, поскольку видят, что там, где она действует, люди работают с большим энтузиазмом и пониманием смысла своего труда. Показатели и их взаимосвязь с бонусами обсуждают в коридорах.

**Вопрос:** *Стоило ли тратить усилия и время на то, чтобы обучить людей?*

**Ответ:** Я бы сказал следующее: успешное внедрение ССП — одна из самых трудных задач для менеджера. В хорошей ССП все открыто: каждый знает, что ему нужно делать, и понимает важность своей работы для выполнения миссии компании. Приступая к созданию ССП, я понятия не имел, сколько предстоит трудиться над ней. Но должен сказать, что внедрение сбалансированной системы показателей было одним из самых важных дел нашего подразделения. Я убежден, что она принесет немалый урожай.

**Перепечатано: № B0009D**

# Целеустремленность и сбалансированность как средства успеха

*Джерри Айсом (Gerry Isom), CIGNA Property & Casualty*

Какое надо иметь мужество, чтобы согласиться возглавить компанию, которая за четыре года до вашего вступления в должность понесла убытков более чем на миллиард долларов? Да к тому же в отрасли, печально известной своим крайним консерватизмом в том, что касается каких бы то ни было изменений?

Джералд Айсом принял этот вызов, когда согласился руководить компанией CIGNA P&C. Четкое видение и сильная воля помогли ему направить в правильное русло возможности организации, чтобы сохранить 75% компаний — клиентов CIGNA P&C. Сбалансированная система показателей стала тем инструментом, который Айсом применил для реализации новой стратегии.

**Вопрос:** *Существовали определенные условия, которые необходимо было выполнить, прежде чем ССП станет жизнеспособным и эффективным инструментом. Что это за условия?*

**Ответ:** Мы применили сбалансированную систему показателей, прежде всего, для установления порядка, необходимого для осуществления преобразований. Думаю, очень сложно внедрить ССП, пока нет понимания общего видения и отсутствует целеустремленность. Поэтому сначала нужно было завершить процесс приведения всей организации в соответствие с выбранной стратегией.

Когда мы начинали, было принято рассматривать нашу компанию как единый недифференцированный монолит из 20 отдельных предприятий. До того как двигаться вперед, нужно было сформировать ощущение их различности. Очень важно понять, что и как создает каждое подразделение вашей компании, прежде чем работать с ней как с единым целым.

**Вопрос:** *Как изменилась ваша ССП за прошедшие годы?*

**Ответ:** Мы вносим изменения ежегодно. Одно из главных — это внедрение ССП на каждом из 20 предприятий. Поскольку у всех них

свои уникальные задачи, сбалансированные системы были соответствующим образом кастомизированы. Мы научились сосредоточиваться на том, что нужно сделать и что нужно оценить. Все это более четко фокусирует усилия. Мы также имеем возможность получать суммарные показатели на корпоративном уровне. Это позволяет гибко и при этом оптимально продолжать развивать нашу стратегию.

**Вопрос:** *Есть ли ответственный за совершенствование показателей и сохранение темпов работы?*

**Ответ:** Мы создали специальную должность исполнительного уровня для поддержания и продвижения вперед этого процесса. Том Валерио (Tom Valerio), один из руководителей, отвечает за преобразования. Его задача — обеспечить применение правильных показателей и их мониторинг, а также ежегодное внесение корректировок в сбалансированную систему показателей. Это очень важная роль, которая требует способностей разработчика инструментария (понимания механизма действия системы) и инициатора преобразований (проведения изменений корпоративной культуры). Когда удастся объединить эти два источника влияния, появится отличный шанс значительно продвинуться вперед.

**Вопрос:** *Что сложнее: впервые внедрять ССП или работать в организации, где она уже действует?*

**Ответ:** На первый взгляд может показаться, что внедрение — наиболее трудная задача. И поверьте мне, это действительно невозможно без огромного труда и заинтересованности в идее. Но интересно: когда система начинает работать, оказывается, что все не так, как представлялось. Теперь вы часть более живой организации, которая находится в постоянном процессе самопознания и в которой становятся очевидными и, следовательно, доступными скрытые ранее возможности. Непрерывающаяся трудность состоит в том, чтобы не упустить из виду цель своего движения и не скатиться на прежние позиции. Новый стереотип поведенческих ожиданий означает, что планка результативности деятельности постоянно повышается. Делать все это наугад невозможно.

**Вопрос:** *Вы руководитель высшего ранга. Достаточно ли было наделить вас полномочиями лидера для успешного осуществления данного подхода?*

**Ответ:** Я работал над реализацией этого проекта в тесном контакте с исполнительной командой. Первые полгода большую часть времени я проводил в попытках найти подходящих людей, которые вместе будут двигаться в одном направлении. В течение следующих 18 месяцев мне стало ясно, что единственно правильным путем добиться качественного различия яв-

ляется внедрение сбалансированной системы показателей. Мы изучили альтернативные подходы, понимая, что только комплексный и системный метод будет эффективен для претворения в жизнь нашего видения. К этому времени было совсем нетрудно привлечь на нашу сторону топ-менеджеров компании. Мы усердно трудились над тем, чтобы все развивалось в нужном направлении, и одобрение ССП оказалось на самом деле довольно легким.

Значительно труднее было убедить менеджеров следующих двух или трех уровней. Особенность ситуации состояла в том, что данное решение поддерживал не один я. Все мои непосредственные подчиненные уже были ярыми сторонниками системы, и именно их увлеченность в конечном счете передалась всей организации. Самым упорным оказался слой менеджеров среднего звена. И все же задача была решена. Этому в огромной степени способствовали непрерывная коммуникация, специальные совещания, а также наше решительное «нет» старым подходам. Мы настаивали на том, чтобы сотрудники выполняли свои обязанности по-новому, иначе их деятельность не получала одобрения. Когда же была установлена взаимосвязь программы поощрительных выплат с ССП, люди поняли, что это всерьез и надолго. Именно с этого момента они стали оценивать свой вклад в общие результаты компании.

**Вопрос:** *Вы ведь внедрились новую систему материального поощрения не сразу вслед за сбалансированной системой показателей?*

**Ответ:** Именно сразу! Как только все 20 предприятий поняли, каковы решающие факторы успеха, мы ввели новую систему поощрения. Иначе, я полагаю, было бы очень сложно заставить людей принять совершенно новый поход к оценке, отчетности и вознаграждению. Мы начали информировать организацию о наших намерениях и новом подходе, при этом немедленно приступили к установлению взаимосвязи между требуемыми параметрами и системой вознаграждения.

Мы уже произвели важные организационные изменения и теперь хотели их усилить. Связь между поведенческими целями и вознаграждением — самый эффективный способ реализовать стратегию.

**Вопрос:** *Должно быть, это стало настоящим потрясением для корпоративной культуры. Почему вы действовали так быстро?*

**Ответ:** Я считаю, что изменение корпоративной культуры — самая большая и сложная задача, особенно когда вы проводите такие новаторские преобразования, каким стало внедрение сбалансированной системы показателей. Есть одно серьезное препятствие, которое следует устранить при подобном масштабе изменений. Нам было очень важно прервать исполь-

зование старых методов отчетности, которые много лет применялись в компании. Это самое типичное затруднение, с которым сталкиваются организации, — необходимость отбросить старые привычки, поддерживающие прежнюю культуру. Нашим 20 предприятиям было не просто отказаться от существовавшего стереотипа отчетности, к которому они привыкли.

**Вопрос:** *Похоже, вы перешли от традиционной системы отчетности к более частому и открытому обмену информацией. Как вам удалось осуществить такой подход и закрепить его?*

**Ответ:** Вот самое большое препятствие, которое нам пришлось преодолеть: сведения о бизнесе, известные узкому кругу людей, внезапно должны стать достоянием многих.

Когда я пришел в SIGNA, это была компания, в значительной степени приводимая в движение количественными показателями. Однако работники просто не понимали факторов, управляющих этими числами, содержащимися в их отчетах. Мы были на грани разорения, но при этом оставались лучшей по отчетности компанией! Я понимал, что такое положение необходимо срочно менять, но людей очень пугало то, что придется раскрывать информацию о реальной эффективности нашего бизнеса. Им надо было на собственном опыте учиться тому, что раскрытие сведений о низкой продуктивности вовсе не означает немедленных разносов от начальства или, что еще хуже, наказания. Вместо этого появятся уточняющие вопросы или конструктивные предложения по улучшению ситуации. Это кардинально отличается от того, что обычно происходит в закрытой культуре. Люди, которые собираются внедрить сбалансированную систему показателей и связать ее с системой вознаграждения, с тем чтобы получить максимальные выгоды, должны быть готовы серьезно взяться за решение трудной задачи — стать самообучающейся организацией. Пока вы не готовы установить поведенческие

**Пока вы не готовы установить поведенческие стандарты, рассматривающие любые сведения как открытую информацию, даже тогда, когда она свидетельствует о проблемах в бизнесе, не ждите преимуществ от данного подхода к управлению.**

стандарты, рассматривающие любые сведения как открытую информацию, даже тогда, когда она свидетельствует о проблемах в бизнесе, не ждите преимуществ от данного подхода к управлению.

**Вопрос:** *Ваше видение в 1993 году формулировалось так: стать лучшим специалистом топ-квартеля. Что удалось сделать?*

**Ответ:** Когда я начинал, мы находились в самой нижней части четвертого квартеля. Сегодня мы прорвались в топ-квартель. Всего за шесть лет мы



прошли 75% пути, который обеспечил одно из первых мест в рейтинге отрасли! Это замечательно. Теперь мы не теряем 300 тыс. дол. ежегодно, а зарабатываем 100 тыс. — существенное изменение!

Продолжая реализовывать раздел стратегии, связанный с обучением и ростом, мы сможем продвигаться вперед. Я уверен, что в этой отрасли экономики только хорошо управляемая специализированная компания может стать со временем по-настоящему успешной. Мы должны быть очень гибкими, чтобы оперативно входить в конкретные рынки и выходить из них. И мы явно движемся к этому видению будущего.

**Перепечатано: № B9909C**

## **Примечание**

*Отечественные и международные подразделения CIGNA по страхованию имущества и страхованию от несчастного случая 1 июля 1999 года были проданы компании ACE Capital за 3,45 млрд дол.*

## Знакомьтесь: пионер ССП

Том Валерио (Tom Valerio) пришел в CIGNA Property & Casualty (P&C) в июне 1993 года на должность исполнительного вице-президента, ответственного за преобразования, в то самое время, когда Джерри Айсом, президент CIGNA P&C, организовывал внедрение ССП. Перед Валерио стояла задача повседневного руководства данным процессом.

**Вопрос:** *Когда вы пришли в CIGNA P&C, там уже были созданы предпосылки успешного внедрения сбалансированной системы показателей. Мотивированность к преобразованиям компании, находящейся в положении, когда «земля горит под ногами», была высока, а генеральный директор оказался апологетом нового управленческого подхода. Наверное, вам было достаточно легко?*

**Ответ:** Все зависит от масштаба изменений, которые хочет провести руководитель. В нашем случае он стремился преобразовать всю организацию. Задача стояла сложная — добиться от каждого сотрудника понимания видения и стратегии компании.

Необходимо было обеспечить согласие и заинтересованность. В нашей ситуации ССП стала инструментом формирования ясной стратегии. Первая реакция сотрудников — скептицизм и неверие. Нашлись и такие, кто хотел изменений, но сомневался в достижимости цели — стать лучшей специализированной компанией в топ-квартале. Кто-то просто не был согласен с таким видением. Массу скепсиса вызывал тот тип компании, который хотел построить Айсом.

Из этого опыта я понял, что с самого начала среди участников команды должно установиться полное единодушие и взаимопонимание относительно видения. Поменять игроков, которые не согласны с ним (и лучше раньше, чем позже), — вот с мое правильное, что можно сделать в такой ситуации. Все руководители должны петь один гимн. Остальные будут наблюдать за их поведением и делать для себя выводы, всерьез ли затеяны изменения.

**Вопрос:** *Когда вы добились единодушного одобрения видения, как было достигнуто согласие по поводу стратегии?*

**Ответ:** Наш новый подход — ССП — вызвал множество споров, побуждавших людей выявлять гипотетические причинно-следственные связи в нашем бизнесе. Затем мы приступили к рассмотрению

практических вопросов, что, в свою очередь, заставило нас перевести все гипотезы в практическую плоскость, при этом возникло общее понимание цели.

**Вопрос:** *Что вы посоветуете тем, кто планирует внедрить ССП?*

**Ответ:** Для того чтобы успешно внедрить ССП, нужно четко осознавать, к чему вы должны прийти в итоге. Невозможно использовать такой инструмент, как ССП, без твердого понимания двух вещей: какой организацией вы хотите стать и какова роль данного инструмента в реализации видения. В нашем случае бизнес-единицы должны усвоить, что для каждой из них означает стать «специализированной».

Как говорится, умный поймет с полуслова. Не внедряйте ССП только потому, что это модно. Вы должны определиться с планом преобразований и ролью ССП в их проведении.

**Вопрос:** *Стал ли менеджмент преобразований подходом к внедрению ССП или, наоборот, вы рассматривали ССП как инструмент управления изменениями?*

**Ответ:** Проблема с ССП в том, что она предполагает участие только руководителей или тех, на кого оказывает непосредственное влияние. Чтобы быть действительно эффективными, существующие управленческие процессы требуют пересмотра. Осуществление этого изменения имеет фундаментальное значение. Для нас внедрение ССП стало подходом к преобразованию управления. «Вживление» системы в организацию помогло переменам за счет достижения согласованности в деятельности всех предприятий.

**Вопрос:** *Начиная разрабатывать подходы к оценке и менеджменту в контексте ССП, обычно создают нечто дублирующее существующую систему управления. Посоветуйте, как избежать проблем, возникающих при одновременном использовании двух параллельных систем управления бизнесом.*

**Ответ:** Если вы собираетесь внедрять ССП, то чем скорее пересмотрите прежний порядок, тем лучше. Наличие двух систем управления играет на руку противникам изменений. Это дает им конкретную возможность тормозить процесс, пока жива и действует старая система.

**Вопрос:** *Какова реакция людей на систему обратной связи?*

**Ответ:** Работникам на местах нравится ежеквартально получать информацию о том, как работают инициативы и способствуют ли они достижению поставленных целей.

Менеджеры среднего звена — это те, кто сталкивается с проблемой предоставления точных и своевременных сведений, а лидеры должны создать благоприятные условия для обмена информацией, которая свидетельствует о фактической эффективности. Джерри говорил так: ему неважно, кодируется отчет желтым цветом (внимание) или красным (опасность). Он чувствовал, что с любой ситуацией можно справиться, когда информация точна и своевременна. Однако если кто-то фальсифицировал результаты и вместо желтого или красного цветового кода присваивал отчету зеленый (ОК), ему грозили большие неприятности.

Наша цель — узнавать как можно раньше, что работает, а что нет. Чем раньше узнаем, тем успешнее будем!

Это новое правило жизни, которое может укорениться только в том случае, если лидеры компании создадут правильную атмосферу и установят стандарты.

**Перепечатано: № B9911E**



# **Перевод стратегии на операционный уровень**



## Создание культуры, ориентированной на стратегию, в Bank of Tokyo-Mitsubishi

*Такэхико Нагумо (Takehiko Nagumo), вице-президент, группа корпоративного планирования, Bank of Tokyo-Mitsubishi Headquarters for the Americas; Барнаби Донлон (Barnaby Donlon), старший консультант, Balanced Scorecard Collaborative*

Ни одно крупное мировое предприятие — каким бы ошеломляющим ни был его успех — не может функционировать в течение долгого времени без тщательно сформулированной стратегии. Руководителям Bank of Tokyo-Mitsubishi Headquarters for the Americas (BTMНQA — штаб-квартира банка в Северной и Южной Америке) это было хорошо известно. Они также знали, что и система управления, принятая в корпорации, и система оценки эффективности деятельности нуждаются в совершенствовании. За год после внедрения ССП успехи BTMНQA в укреплении и интегрировании этих систем оказались столь значительны, что это не осталось незамеченным руководством.

Являясь одним из самых крупных мировых банков, Bank of Tokyo-Mitsubishi (BTM) управляет активами на сумму более 608 млрд дол. в 700 филиалах в Японии и за ее пределами. Штаб-квартира банка в Северной и Южной Америке (BTMНQA) определяет предложения операционной деятельности в Америке, решая, какие коммерческие, инвестиционные и траст-продукты и услуги будут выставлены на рынок для иностранных клиентов. В прошлом году банковская отрасль Японии продолжала переживать кризис, и регулирующие органы усилили надзор за финансовыми учреждениями, находящимися в зоне риска. В этих условиях, несмотря на «звездный» рост, у BTMНQA возникли сомнения относительно эффективности корпоративного управления<sup>1</sup>.

В 2000 году в рамках глобальной инициативы операционная деятельность BTM в Америке была реорганизована, в результате чего появились четыре независимые бизнес-единицы (обслуживание крупного бизнеса, инвестиционная деятельность, казначейство и корпоративный центр), каждая из которых подчинялась соответствующему главному офису в Токио. В результате этих преобразова-

ний и изменений законодательной среды руководство ВТМНQA пришло к пониманию того, что ситуация, когда знание стратегии является прерогативой только топ-менеджеров, далее недопустима. Идеи корпоративной стратегии необходимо было донести до каждого сотрудника организации.

Такэхиико Нагумо, вице-президент по корпоративному планированию, обратился к сбалансированной системе показателей. У него было ощущение, что это тот самый инструмент, который поможет построить общую стратегическую платформу, создать систему необходимого контроля рисков и в конце концов структуру оплаты труда по результатам — единое целое, отличительными чертами которого являются согласованность и синергизм.

### Обескураживающие задачи

Японские организации известны умением успешно конкурировать без четко сформулированных стратегий. В обществе, где люди так точно настроены друг на друга, что можно вести бизнес *ishin-denshin* («телепатически»), в стратегиях нет необходимости. Но, как обнаружили лидеры ВТМНQA, такая практика стала терять свою эффективность в условиях мировой экономики, когда разнообразие рабочей силы и высокие скорости ведения бизнеса требуют четко сформулированной стратегии для успеха предприятия.

Объединение любых работников под знаменами общих стратегических целей — задача не из легких, а в ВТМ ее сложность многократно возросла из-за многочисленных культурных различий. Преобладал традиционный японский способ ведения бизнеса; решения руководства компании обычно не разглашались. Еще совсем недавно все руководящие позиции занимали японцы, присланные из Токио. Другая распространенная практика состояла в ротации сотрудников по функциональным областям (для укрепления культурного единства) и в пожизненной работе в компании. В вопросах карьерного роста топ-менеджеры ВТМНQA по-прежнему руководствовались правом старшинства и трудовым стажем, а не краткосрочными результатами работы сотрудника.

Кроме этого, задачу усложняли факторы, изложенные далее.

**География.** Сеть офисов ВТМНQA была настолько широка, что международные связи с зарубежными отделениями зависели от наглядного зрительного представления стратегии.

**Существующие методы управления.** Миссия организации была зафиксирована в «Правилах организации» — документе, который определял роли и обязанности (но необязательно стратегию) каждой бизнес-единицы.

**Ограниченная коммуникация стратегии.** Поскольку стратегия организации не имела явного выражения, а только подразумевалась, соответственно, не было документов о ней или широкого информирования всех сотрудников. В результате обычный механизм, объединяющий работников для достижения общих целей, действовал не в полную силу.

**Система вознаграждений.** Как и в большинстве японских организаций, оценка результатов не была связана напрямую с реализацией стратегии. В связи с этим сотрудники других национальностей иногда чувствовали себя морально неудобно. Таким образом, необходимость установления более тесной связи между оплатой труда и эффективностью работы была очевидной для многих.

## Разработка программы

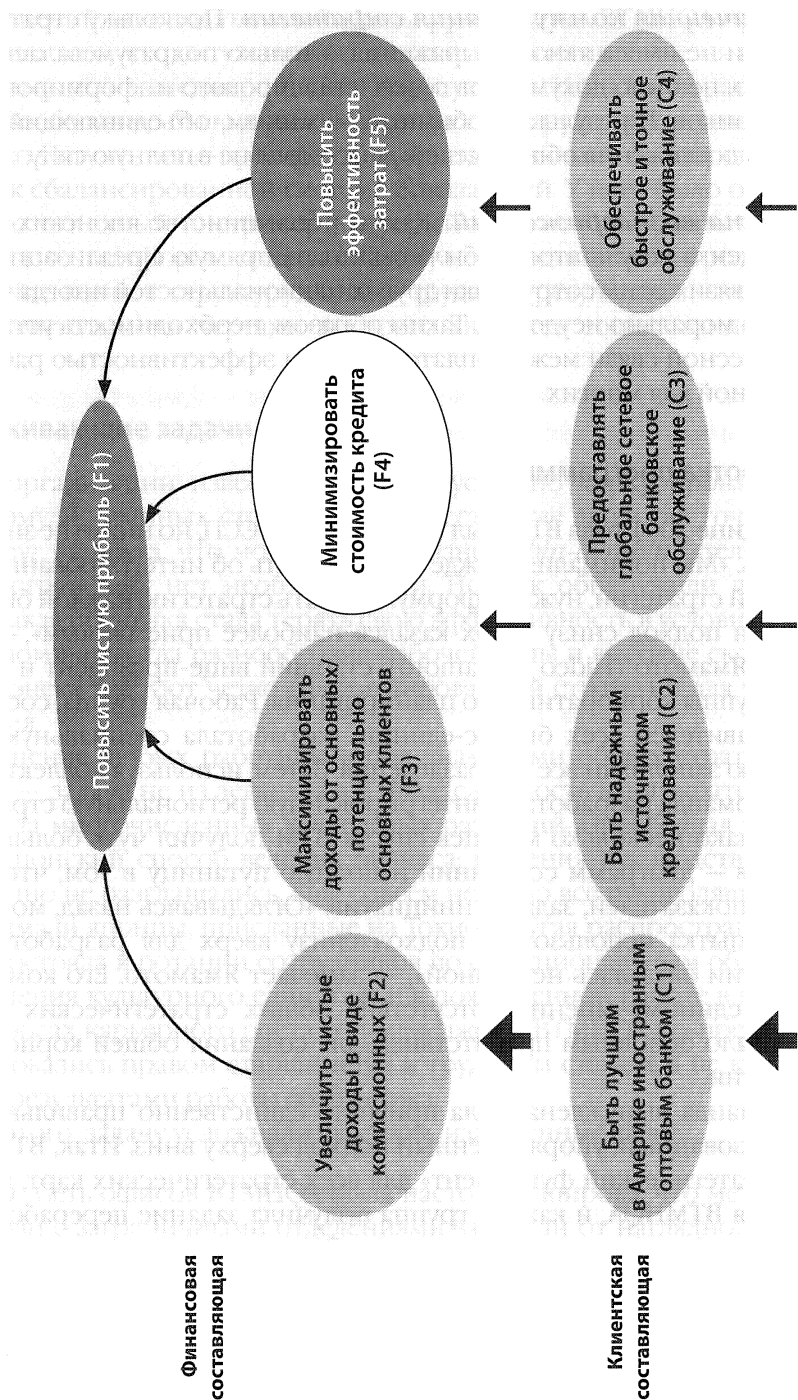
К середине 2001 года ВТМ был готов принять ССП, но никто не знал, как это сделать. «Мы понимали: прежде чем говорить об интегрированной региональной стратегии, нужно сформулировать стратегию каждой бизнес-единицы, и подход снизу вверх казался наиболее приемлемым», — говорит Хидэо Ямамото (Hideo Yamamoto), старший вице-президент и руководитель группы корпоративного планирования. Рабочая группа, состоящая из представителей всех бизнес-единиц, разработала специальную таблицу, которую заполняли все подразделения. Затем, используя коллективные ответы, команда разработала интегрированную региональную стратегию.

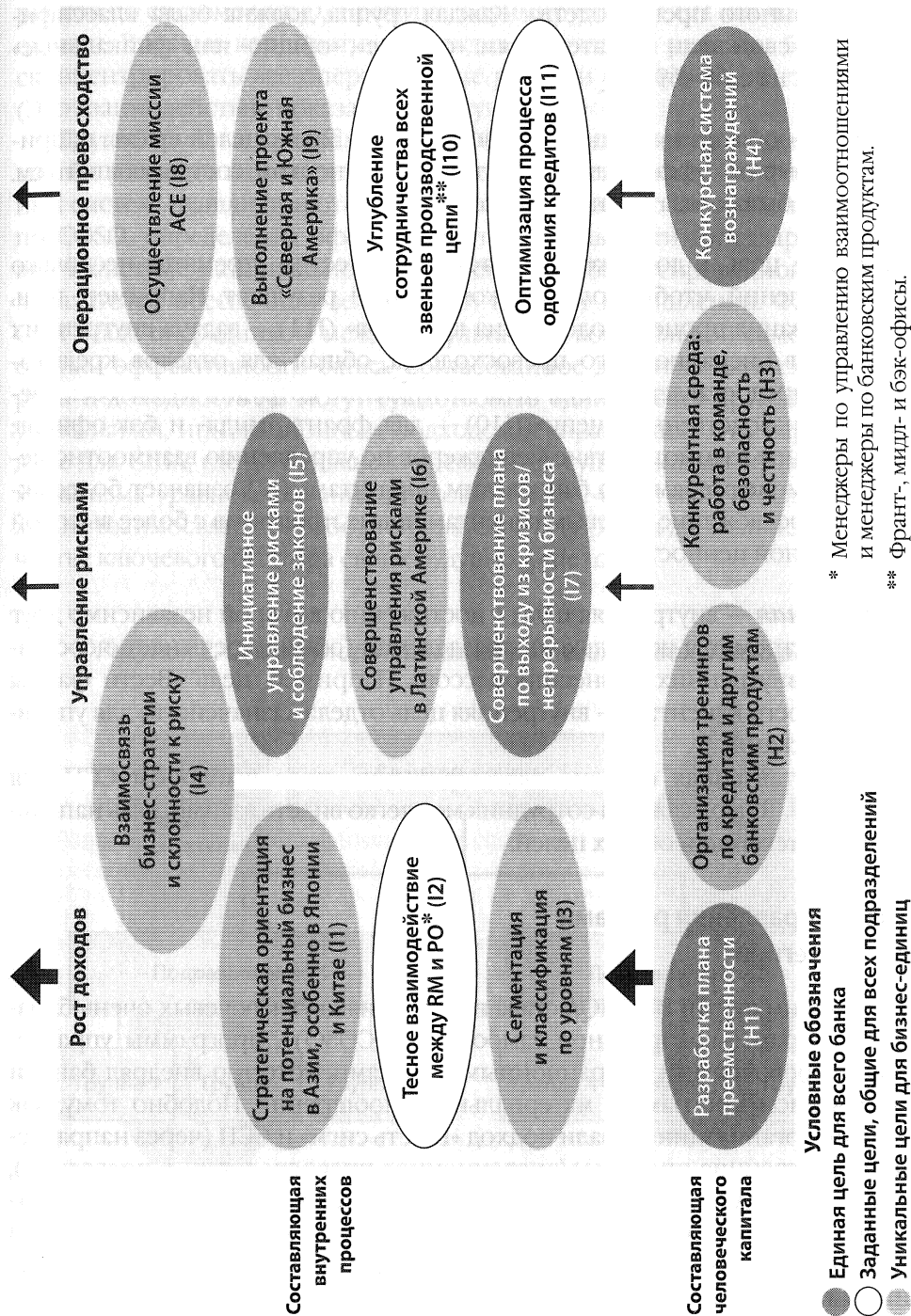
Однако несколько месяцев спустя ВТМ получил чуть больше десятка отчетов — диаграмм состояний и полную путаницу в том, что касалось целей, показателей, задач и инициатив. «Оглядываясь назад, могу сказать, что попытка использовать подход снизу вверх для разработки общей стратегии оказалась неудачной», — замечает Ямамото. Его команда пришла к единому мнению: отсутствие общих стратегических направлений стало основным препятствием для создания общей корпоративной стратегии.

Команда вынуждена была признать единственно правильным более организованный, упорядоченный подход сверху вниз. Итак, ВТМ построил «стратегический фундамент» для всех стратегических карт, в том числе и для ВТМНQA, и каждая группа получила задание переработать свою стратегию в контексте новой модели. Это задание вылилось в настоящий анализ разрывов во всех бизнес-единицах: необходимо было выяснить, насколько ранее сформулированные цели подходят для новой стратегической модели. В соответствии с четырьмя составляющими ССП выделили три направления: рост дохода, управление рисками и достижение



Рисунок 1. Стратегическая карта подразделения обслуживания глобального крупного бизнеса





операционного превосходства. Каждая группа должна была классифицировать свои цели по категориям: «единые», «общие» или «уникальные» (см. рис. 1 на с. 68–69).

**Единая** — обязательная цель для всего банка. Таких целей шесть; например, «повысить эффективность затрат» финансовой составляющей (см. рис. 1, F5) была обязательной для всех ССП.

**Общая** — цель, к достижению которой совместно стремятся несколько подразделений, чтобы получить конкретный результат. Например, цель «Оптимизация процесса одобрения кредитов» (I11) — задача внутренних процессов/операционного превосходства, общая для отделов кредитования и предоставления ссуд; цель «Углубление сотрудничества всех звеньев производственной цепи» (I10) — для фронт-, мидл- и бэк-офисов; цель «Тесное взаимодействие менеджеров по управлению взаимоотношениями с менеджерами по банковским продуктам» (I2) означает более активное предложение целевым клиентам новых продуктов с более высокой добавленной ценностью.

**Уникальная** — внутренняя цель, к достижению которой независимо друг от друга стремятся несколько подразделений (обычно речь идет о составляющей внутренних бизнес-процессов). Например, цель «Вести файлы „Знать своего клиента“» — внутренняя цель отдела казначейства для управления рисками.

Представленная система классификации стала шаблоном ССП для ВТМНQA<sup>2</sup>. Теперь каждый сотрудник мог легко видеть взаимосвязь направлений, категорий и общих целей.

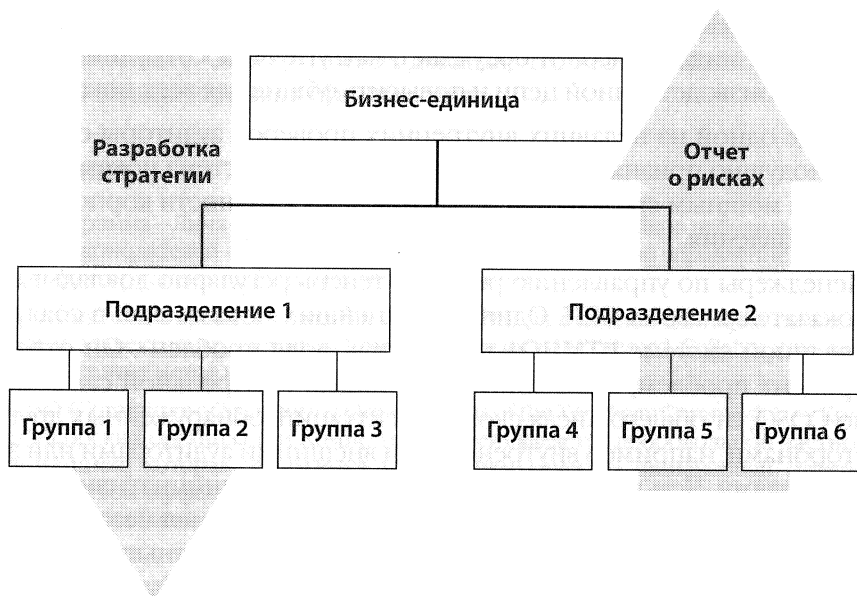
## Связь управления рисками со стратегией

Следующим шагом ВТМНQA стала интеграция двух ключевых очень близких программ: контрольной самооценки (COSO)<sup>3</sup>, программы управления добровольными операционными рисками, которую внедрял банк, и создаваемой программы материального поощрения. Подобно тому, как многие организации связали подход «Шесть сигм» и ССП (через направление «Внутренние процессы/операционное превосходство» в последней), так и ВТМНQA привязал COSO к направлению своей деятельности под названием «Внутренние процессы/управление рисками». Сюда входила одна из единых целей банка «Инициативное управление рисками и соблюдение законов» (I5). Каждая бизнес-единица периодически проводит расчет

рисков по системе COSO, а результат суммируется в ССП как часть общей оценки. Впервые корпоративный отдел управления рисками банка смог сконцентрировать все операционные риски и связать их со стратегией. (Это взаимодействие показано на рисунке 2.)

Другие крупные программы BTMНQA, например инициатива по сокращению расходов и проект по модернизации управляющих информационных систем, «нашли приют» в ССП, но именно взаимосвязи оценки рисков по COSO, определения эффективности деятельности (предварительный шаг к системе материального поощрения) и сбалансированной системы показателей обеспечили величайший поворот в мышлении. Фактически ССП стала посредником между результатами контрольной самооценки и оценки эффективности банка. Согласованное действие двух схем, когда риск и доходность не могут существовать один за счет другой, является уникальным, инновационным подходом к управлению. Это справедливо даже для США, где до недавнего времени не существовало эффективного механизма уравнивания рисков и бизнес-стратегии. После обнаружения взаимосвязи с заработной платой BTM принял данный подход в качестве ключевого фактора своих будущих успехов.

**Рисунок 2. Сформулированная стратегия; совокупный риск**



*Впервые отдел управления корпоративными рисками BTMНQA сумел установить взаимосвязь общих операционных рисков и стратегии.*

## Итоги

Спустя почти год после введения ССП (корпоративной в декабре 2001 года, бизнес-единиц и подразделений в январе 2002 года) изменения не замедлили сказаться. Стратегия неуклонно становилась «работой каждого».

- Почти сразу же после составления стратегических карт сотрудники стали впервые говорить о стратегии, поскольку теперь знали, что это такое. Карты были основной темой дискуссий на совещаниях. Кроме того, работники ВТМ сразу же поняли, что полученные результаты должны быть оценены на соответствие стратегии — и это не концептуальное «упражнение».
- Вспомогательные и контрольные функциональные службы (такие, как отделы управления человеческими ресурсами, аудита и кредитного контроля) узнали, что такое количественные подходы к управлению эффективностью. Теперь все внимание было направлено на итоговые показатели, а у руководителей высшего звена появилась возможность лучше контролировать эти службы.
- Общие цели помогают объединить бэк- (обработка документов), мидл- (оценка рисков и анализ) и фронт- (заключение сделок и общение с клиентами) офисы. Операционное подразделение банка, расположенного в Нью-Джерси, проводит регулярные встречи с работниками фронт- и мидл-офисов и обсуждает, как углубить сотрудничество по всей производственной цепи и повысить общие для всех показатели.
- В ходе одной из недавних внутренних проверок аудиторы открыто и единодушно признали, что сбалансированная система показателей является мощным средством повышения эффективности корпоративного управления.
- Менеджеры по управлению рисками теперь регулярно докладывают о показателях своих ССП. Один из важнейших показателей в сбалансированной системе ВТМНQA называется «доля проблем». Он отражает процент проблем, выявленных с помощью контрольной самооценки по COSO, от общего числа сложных ситуаций, обнаруженных другими сторонами, например внутренними и внешними аудиторами или законодателями. Чем выше этот процент, тем более инициативно банковские службы определяют риски. Этот показатель имел незамедлительный эффект: тут же были выявлены риски, которые раньше менеджеры игнорировали или ждали подходящего момента, чтобы на них отреагировать. Общий параметр «доля проблем, разрешенных в данный период» заставляет быстрее их устранять. Данный критерий отражает

усилия руководства ВТМНQA подчеркнуть важность чувствительности к рискам — ведь не зря считается, что банки знают о своих рисках больше, чем кто-либо другой. Ждать, когда твои риски выявит третья сторона, значит спокойно сидеть и дожидаться проблем. Такой подход больше недопустим. Взаимоувязывание системы самооценки по COSO и ССП для повышения ее эффективности — вероятно, самый творческий аспект деятельности ВТМНQA при создании ССП.

- В течение всего 2002 финансового года лидеры ВТМНQA распространили ССП во все американские отделения банка. Активный прогресс организации показал руководителям головного офиса в Токио весь потенциал ССП.

### Крупномасштабный успех

Важнейшим первым шагом в создании системы оценки эффективности деятельности и управления в любой организации, особенно там, где существуют разнообразные культуры, является четкое формулирование стратегии. В нашем случае поразительно то, как ВТМНQA удалось установить взаимосвязь между тремя комплексными и фундаментальными инициативами. Во времена, когда корпоративное управление приобретает особое значение (и не только среди финансовых институтов), возрастает потребность в программах менеджмента и контроля, которые действуют в тесном контакте. Опыт ВТМНQA доказал, что это возможно, — неважно, насколько велика или мала организация.

### Примечания

- <sup>1</sup> Закон Грэмма—Лича—Блайли 2000 года и расширение рынков побудили американских законодателей обратить внимание на корпоративное управление — важнейший фактор успешной банковской деятельности.
- <sup>2</sup> Оригинальный процесс создания ССП в ВТМНQA оказался одним из самых изящных и эффективных методов. Компания Balanced Scorecard Collaborative распространяет этот метод в других организациях.
- <sup>3</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission — Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея) является добровольной частной организацией, которая занимается улучшением качества финансовой отчетности посредством эффективного внутреннего контроля, корпоративного управления и соблюдения бизнес-этики. См.: <http://www.coso.org>

# Не меня курса на сбалансированную систему показателей: корпорация MTR противостоит крупным проблемам

*Джеймс Крилман (James Creelman)*

С момента внедрения в 1999 году сбалансированной системы показателей MTR Corporation's Railway Business достигла впечатляющих результатов. Главным фактором этого успеха стала ССП, основными качествами которой были простота, сфокусированность и легкость коммуникации. Все это позволило организации со штаб-квартирой в Гонконге сохранить потрясающую эффективность в условиях жесточайшей эпидемии атипичной пневмонии, разразившейся в 2003 году.

Эпидемия атипичной пневмонии, возникшая в Гонконге в марте 2003 года, нанесла колоссальный удар по MTR Corporation. Для этой недавно приватизированной железнодорожной компании, перевозящей ежедневно более 2,3 млн жителей Гонконга и пригородов и владеющей сетью дорог протяженностью 87,7 км (54,4 мили), эпидемия стала серьезным испытанием, какого она не знала за всю историю своего существования.

В первом полугодии 2003 года число пассажиров резко упало — на 30%. В пиковый период эпидемии (с марта по июль) постоянных клиентов линии Airport Express стало на 43,3 % меньше по сравнению с тем же периодом 2002 года. Одновременно перед MTR Corporation встала задача — сделать поездки безопасными для здоровья пассажиров. Были предприняты профилактические меры: раздача масок, усиление вентиляции в зданиях вокзалов и поездах, дополнительная уборка станций. Результат: неизвестно ни одного случая передачи атипичной пневмонии в этой железнодорожной сети.

Пассажиропоток в том году составил 770 млн человек (что вполне приемлемо), а доход упал всего на 4%. Кризис не ухудшил качества обслуживания клиентов и не нарушил пунктуальности — ключевого показателя эффективности компании.

Феликс Квок Ва Нг (Felix Kwok Wah Ng), которому в качестве менеджера по стандартам и эффективности пришлось контролировать программу ССП (ее внедряла команда по безопасности и качеству под руководством менеджера Квок Ю Люн — Kwok Yiu Leung), считает, что именно данная система помогла скоординировать усилия во время эпидемии. Компания, утверждает он, сумела пересмотреть некоторые цели ССП (например, связанные с эффективностью затрат) и внести новые программы по успешному обеспечению безопасности и охране здоровья пассажиров.

## Повышение эффективности и обеспечение прозрачности в ходе подготовки к приватизации

Материнская компания MTR Corporation, основанная в 1975 году как государственное предприятие и приватизированная в 2000 году, не просто железнодорожный оператор. Это компания-девелопер, которая работает с жилищной и коммерческой собственностью и предлагает консалтинговые услуги за рубежом в том, что касается планирования, строительства, эксплуатации и модернизации железных дорог.

До внедрения ССП MTR Railway Business придерживалась принципов всеобщего управления качеством и модели Малколма Болдриджа, а основой ее корпоративной культуры было операционное превосходство. Но когда руководители открыли существование сбалансированной системы показателей, они поняли, что в условиях грядущей приватизации именно такой механизм повышения эффективности им и необходим.

В частности, говорит Нг, прозрачность и подотчетность, которые предполагает ССП, будут важнейшими условиями выполнения требований новой системы отчетности, помогая MTR более эффективно управлять продвижением к стратегическим целям.

Путь MTR Corporation к созданию ССП начался в 1999 году. В техническом отделе (выбор пал именно на эту службу благодаря большой доступной базе данных) была запущена

### О КОМПАНИИ

#### **MTR Corporation's Railway Business**

*Штаб-квартира:* Гонконг

*основана:* в 1975 году;

*приватизирована:* в 2000 году;

*совокупный доход:* 761 млн дол. (2004 год);

*численность сотрудников:* 6500 человек;

*число пассажиров:* 842 млн человек (2004 год);

*внедрение ССП:* 1999 год.

КРАТКО



пилотная программа, успешная реализация которой послужила стартом для внедрения ССП на всем предприятии.

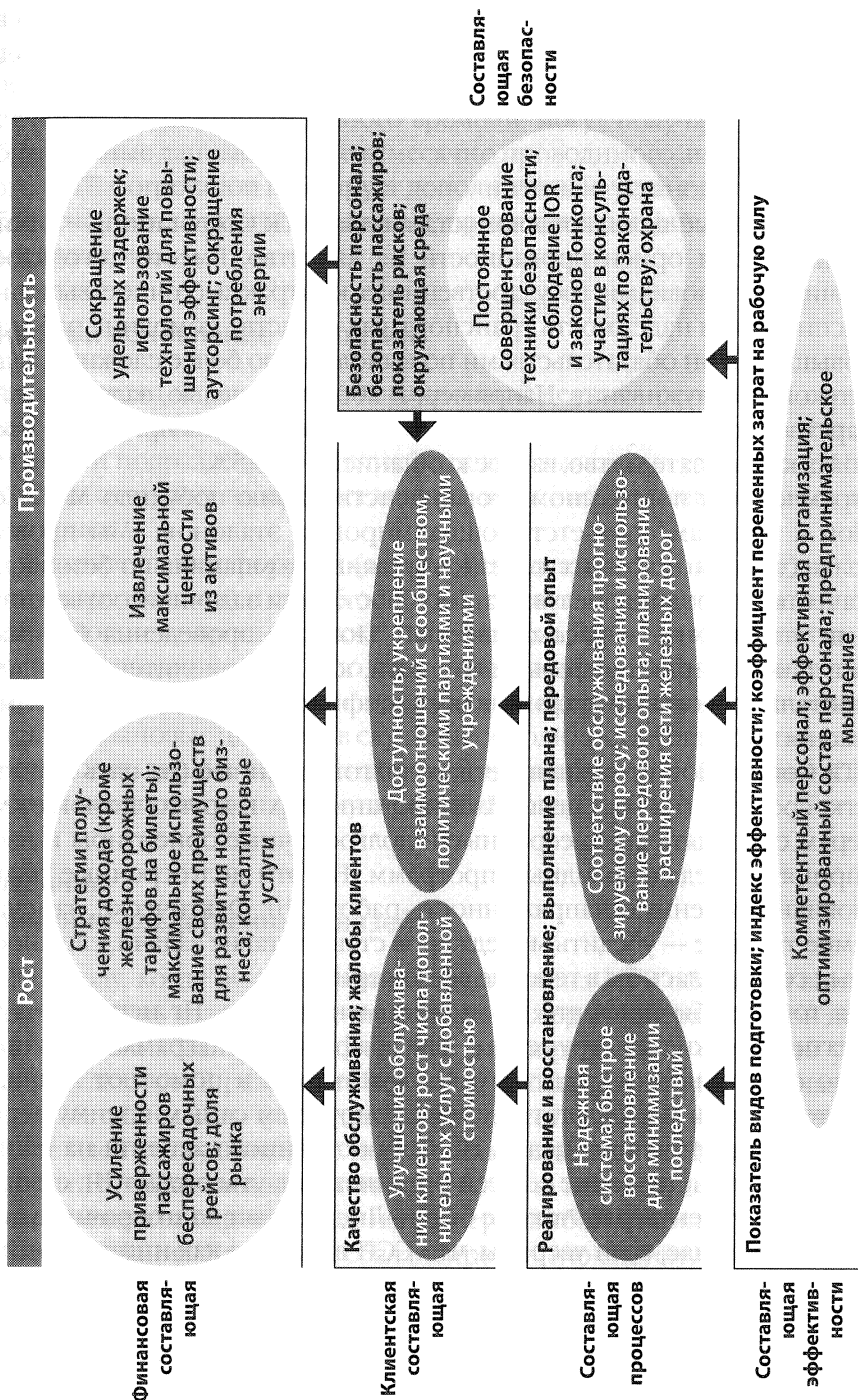
Помимо традиционных составляющих — финансовой, клиентской и внутренних процессов — стратегическая карта MTR Corporation содержит составляющую эффективности, которая заменила обучение и развитие персонала. Руководители компании считали, что термин «эффективность» более точно отражает тот моральный дух, который поддерживается среди ее работников. Пятая составляющая — безопасность — была добавлена потому, что, по словам Нг, «безопасность — наш приоритет; мы всегда помним о ней при стратегическом и тактическом планировании». Это не значит, что традиционные цели, ориентированные на человека, не важны для компании; отдел управления человеческими ресурсами MTR Corporation три года подряд (с 2002 по 2004 год) получал премию Министерства труда Гонконга «Good People Management Reward» (награда за хорошее управление людьми), а в 2004 году корпоративная программа развития талантов принесла награду «BEST» Американской ассоциации специалистов по обучению и развитию персонала (American Society for Training and Development).

Пройдя тренинг у внешних консультантов, команда по безопасности и качеству получила задание: разработать программу создания ССП и каскадировать ее на два подразделения и пять отделов. Команду поставили во главе реализации программы ССП, поскольку она отлично знала процессы и системы компании, а также работу железных дорог в целом и рыночную среду. Три члена команды под руководством Нг управляли ССП ежедневно.

При наличии надежной системы оценки, которая уже действовала в компании, создание ССП не предполагало больших затрат. Фактически все ключевые показатели были выявлены. Таким образом, вспоминает Нг, MTR Corporation оставалось выбрать приоритеты и отобразить показатели, сгруппировав их вокруг составляющих ССП в соответствии с установленными причинно-следственными связями. Простота и минимальные затраты — вот основные факторы, которые помогли убедить колеблющихся менеджеров в необходимости сбалансированной системы показателей.

Высшее исполнительное руководство считало очень важным сокращение числа стратегических целей до «нескольких жизненно важных», то есть до таких, которые легко довести до сведения всех работников (см. рис. 1). Следовательно, ССП всех подразделений, как правило, имеют по три-четыре четко выраженных показателя на одну цель. Например, в ССП уровня предприятия цель «Надежная система; быстрое восстановление для минимизации последствий» поддерживается одним-единственным кри-

Рисунок 1. Стратегическая карта MTR Corporation



Безопасность настолько важна и тактически, и стратегически, что ее выделили в отдельную составляющую, охватывающую составляющие процессы и клиентскую.

териер «Реакция на сбой в работе», куда входит число совещаний, посвященных восстановлению деятельности, что обеспечивает решение задач соблюдения стандартов клиентского обслуживания.

## Цели и эталоны

Производственные цели, которые установила MTR Corporation, — отличная иллюстрация ориентированности на качество. Вместо того чтобы ограничиться условиями государственного контракта (точное выполнение расписания и надежность транспортных средств), компания работает над повышенными обязательствами по выполнению более сложных задач клиентского обслуживания. Например, в 2003 году целью, заложенной в государственном контракте, было 98,5% своевременного прибытия поездов, тогда как обязательство, взятое компанией, — 99,5%.

Стремление к постоянному совершенствованию побудило MTR Corporation к поискам соответствующих мировых эталонов. «Мы провели опрос пассажиров о лучших железнодорожных компаниях по безопасности, качеству и уровню обслуживания и поставили задачи в соответствии с этими эталонами», — рассказывает Нг. Помимо проведения бенчмаркинга в такой широко используемой сети, как метрополитен, компания разработала отраслевые эталоны для специфических областей, например безопасности.

MTR Corporation устанавливает как долговременные (на пять лет), так и краткосрочные (на год) цели. Планирование тех и других помогает менеджерам сохранять среднесрочные и долгосрочные ориентиры и избегать принятия недальновидных программ. Но эти долгосрочные планы обусловили особенную напряженность работы Нг. Фактически, замечает он, самое трудное — убедить менеджеров ставить такие задачи, сложность которых сохранялась бы в течение всего периода.

Для того чтобы повлиять на мнение менеджеров, Нг использует такие статистические инструменты, как графики и диаграммы, которые сами по себе являются средством коммуникации и помогают анализировать тенденции и результаты, демонстрируя тем самым преимущества постановки амбициозных целей. Но без постоянного акцента на непрерывное совершенствование во всей организации, утверждает Нг, сами по себе эти инструменты работать не будут. «Люди ставят долгосрочные цели только в том случае, если уверены, что ССП внедрена как инструмент постоянного улучшения результатов, а не средство выявить и наказать провинившихся».

MTR Corporation делает особый упор на прозрачность и подотчетность, убедительно донести эту идею до каждого — исключительно важное

дело. ССП, работающая в автоматическом режиме, — большое подспорье в этом. Сегодня сбалансированная система показателей в MTR Corporation доступна всем сотрудникам через корпоративный интранет. Те же, у кого нет доступа в режиме реального времени, могут получать распечатанные обновленные данные после ежемесячно проводимого анализа ССП. Кроме того, MTR Corporation планирует дополнительно установить программное обеспечение для прогнозирования, принятия решений и других конкретных функций.

## **Анализ и обновление стратегии**

Каждый месяц директор по операционной деятельности MTR Corporation и все начальники отделов собираются для рассмотрения результатов деятельности подразделений и служб с целью выявления узких мест. Нг и его команда отвечают за предоставление всех необходимых данных и комментариев.

На квартальных форумах (совещаниях, длящихся по полдня) руководители подразделений и служб обсуждают результаты деятельности по ССП, возникающие вопросы, а также цели бизнеса. Раз в год команда топ-менеджеров проводит семинар по стратегическому планированию, чтобы составить годовой бизнес-план и пятилетний прогноз. Они оценивают показатели и плановые цифры и в случае необходимости устанавливают новые. Происходит анализ эффективности инициатив по совершенствованию работы предприятия и формулирование новых.

## **Создание причинно-следственных связей**

В 2002 году, когда руководители высшего звена MTR обратили внимание, что показатель «надежности» падает, менеджер по операционной деятельности организовал рабочую группу для определения способов улучшения результатов. В результате возникла общая программа под названием «Every Minute Counts» («Каждая минута имеет значение»), где были собраны все идеи сотрудников по повышению надежности. До внедрения ССП, говорит Нг, было сложно установить точную причину опозданий поездов из-за множества переменных, например ошибок машинистов или поломки оборудования. Применяв сбалансированную систему показателей, MTR Corporation смогла «контролировать факторы влияния», продолжает Нг. Система отражает причины и следствия, поэтому «причины аварий и отказов оборудования стали очевидны. Теперь возможно установить ответственность за низкие результаты».

Профилактические работы (важнейший показатель на железной дороге) стали существенно более качественными благодаря установленным в ССП причинно-следственным связям. Когда компания приняла систему, профилактические работы осуществлялись только на 65% от запланированного. Придав приоритетность этой цели, MTR Corporation в 2003 году улучшила данный показатель до 93%.

### **Выгодно для роста прибыли, усиления приверженности клиентов и безопасности**

Финансовые результаты компании отражают фантастический уровень полученных результатов. С 1998 по 2003 год MTR Corporation сократила на 23% операционные издержки в расчете на вагоно-километр. В 1999 году прибыль от операционной деятельности составила более 700 тыс. гонконг. дол., или 89 859 дол. США<sup>1</sup>. К 2002 году эта сумма выросла до 115 533 дол. США.

Количество пассажиров в 2004 году возросло на 8,3% и достигло рекордного числа 842 млн человек. В 2004 году MTR Corporation объявила о 54,4% чистой прибыли от основной деятельности (ЕБИТДА) при обороте в 1,07 млрд дол. по сравнению с ЕБИТДА 48,2% при обороте 930,7 млн дол. в 1999 году. Доход от эксплуатации железнодорожной сети в 2004 году составил 761 млн дол., что на 8% больше, чем в 2003 году.

Показатель по технике безопасности также значительно улучшился с момента внедрения ССП. В период с 1999 по 2002 год число серьезных несчастных случаев среди пассажиров снизилось с 0,9 до 0,6 на 1 млрд человек, простои в результате производственных травм сократились с 1,2 до 0,6 на 200 тыс. человеко-часов. Эти результаты стали одними из лучших в отрасли среди мировых компаний, аналогичных MTR Corporation. Более того, в течение этого периода не было зафиксировано ни одного летального исхода или серьезной травмы в результате аварии на железной дороге. Удовлетворенность клиентов повысилась с 64 до 69%, проекты строительства железнодорожных линий множатся; начато строительство железной дороги «Disneyland Resort Line» (для обслуживания посетителей парка «Disneyland» в Гонконге) и канатной дороги «Tung Chung».

Вспоминая первоначальный скепсис некоторых менеджеров по отношению к ССП, Люн и Нг могут представить полученные результаты в качестве доказательств своей правоты. ССП помогла организации значительно усовершенствовать процессы по мере расширения диапазона услуг, повысить безопасность и производительность, придать большую объек-

тивность и регулярность процессам анализа результатов и планирования. Руководители компании считают, что ССП также укрепила ее престиж в глазах общественности, а опыт MTR Corporation признан передовым в области менеджмента.

## Примечание

<sup>1</sup> MTR Corporation составляет все финансовые отчеты в гонконгских долларах. На 19 марта 2005 года валютный курс составлял HK\$ 7,79 = US\$ 1.

## Более подробно

См.: [www.mtr.com.hk](http://www.mtr.com.hk)

Перепечатано: № B0505B

## За 15 месяцев 86 ССП: «четырёхмерное» технологическое решение Petrobras

*Жарбаш Серавуло Гумараэш (Jarbas Cerávolo Guimarães), менеджер по развитию бизнеса, Symnetics, и Тед Джексон (Ted Jackson), директор, Balanced Scorecard Collaborative*

Руководители крупнейших организаций очень хорошо знают: быстро провести преобразования — все равно что на полном ходу повернуть авианосец на 90 градусов. Но скорость имеет значение: сегодня, работая ни шатко, ни валко, не получишь результата, а если вы хотите, чтобы изменения продолжались, то набрать соответствующий темп абсолютно необходимо. Руководители Petrobras, бразильского гиганта — государственной нефтегазовой компании, понимали, что если они хотят внедрить ССП за 15 месяцев, нужен радикальный подход. Для того чтобы составить и внедрить амбициозную программу ССП, они обратились к технологии, состоящей из четырех инструментов — виртуального проектного центра ССП, зоны виртуальных совещаний, программного обеспечения и «командного пункта».

Для большинства компаний срок разработки ССП 15 месяцев — более чем достаточный; работать можно не спеша. Но только не для государственной интегрированной нефтегазовой компании Petrobras. Эта организация, доход которой составляет 31 млрд дол., а численность персонала в девяти странах — без малого 50 тыс. человек, хотела составить 86 ССП при активном участии менеджеров всех филиалов. Для компании такого масштаба, как Petrobras, 15 месяцев — один миг.

Почему такой напряженный график? Руководству Petrobras хотелось изменить методы управления, но жалко было тратить на это годы. Требовалось внедрить ССП быстро, чтобы так же быстро получить результаты. Информационные технологии, по мнению руководителей, — ключ к ускорению разработки ССП при одновременном контроле качества.

В августе 2001 года (с помощью консультанта латиноамериканского отделения Symnetics) Petrobras обратилась в виртуальный проектный центр ССП с заказом: координировать разработку 86 ССП.

Также использовались интернет-зона, зона виртуальных совещаний для обсуждения и разработки инициатив, а с помощью программного обеспечения ССП Petrobras экспортировала данные о результатах, чтобы оперативно получать отчетность. И наконец, был оборудован «командный пункт» с мониторами для анализа данных на совещаниях в режиме реального времени (см. рис. 1). С этими технологическими инструментами компания сократила на 50% издержки внедрения, при этом ускорив процесс на несколько месяцев, если не лет.

### Виртуальная поддержка процесса проектирования

Виртуальный проектный центр на веб-сайте предлагает модули оперативной помощи (так называемые мастера) и шаблоны, которые своими инструкциями «ведут» организацию через весь процесс создания и каскадирования ССП.

Приложение обучает членов команды по внедрению ССП целям и структуре системы, а также предоставляет шаблоны, куда заносят планируемые задачи и их описания. Шаблон автоматически связывает эти цели с составляющими и направлениями ССП. Проектный центр предоставил Petrobras согласованный формат для ввода целей и данных о показателях — инструмент, который оказался очень полезным для ведения отчетности по ССП.

Кроме того, проектный центр обеспечил компании возможность управлять внедрением сбалансированной системы показателей из одного пункта. Менеджеры получили доступ к центру: они отслеживали прогресс внедрения всех ССП одновременно и, в свою очередь, быстро помогали тем подразделениям или регионам, которые испытывали трудности или отставали от графика. Таким образом, офис управления имел единый источник информации с контролируемым доступом к данным в течение всего процесса разработки и внедрения системы. Это было одним из самых

## О КОМПАНИИ

КРАТКО

### Petrobras, S. A.

*Штаб-квартира:* Рио-де-Жанейро, Бразилия;

*чистый доход в 2003 году:* 30,8 млрд дол. США;

*чистая прибыль в 2003 году:* 6,6 млрд дол. США;

*численность персонала:* 48,6 тыс. человек;

*операционная деятельность:* в 9 странах;

*общая добыча сырых нефтегазопродуктов в нефтяном и газовом эквиваленте:* 2,103 млн барр./сут.;  
*нефтеперерабатывающие заводы:* 16;

*танкерный флот:* 97;

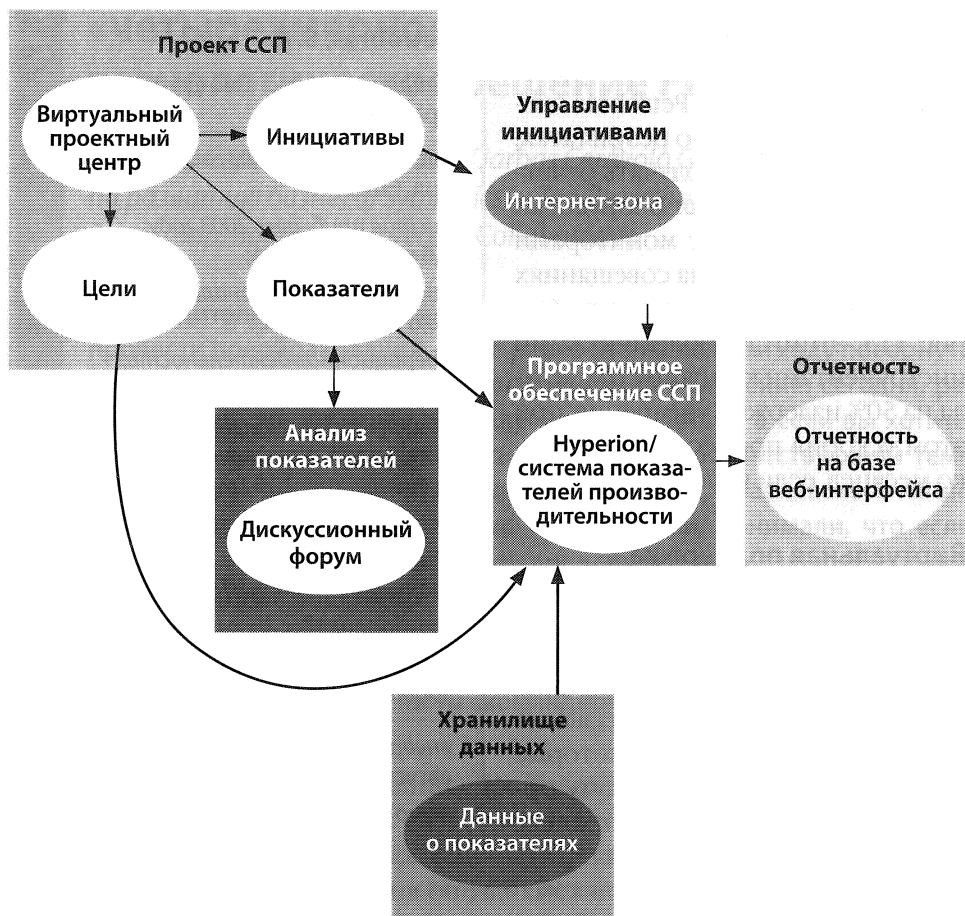
*трубопроводы:* 16 тыс. миль (27 тыс. км);

*заправочные станции:* 7000;

*внедрение ССП:*  
август 2001 — октябрь 2002;  
*всего ССП:* 86.



Рисунок 1. Интегрированное технологическое решение



*Из «командного пункта» руководители Petrobras наблюдали и анализировали данные о ССП в режиме реального времени.*

ценных качеств данного инструмента — с его помощью команда сэкономила много времени.

Поскольку в Petrobras действует очень строгая система подотчетности, выбор показателей требовал особой тщательности. С помощью проектного центра менеджеры организовывали форумы в режиме реального времени, на которых проводился отбор критериев. В долгих дискуссиях обсуждались все «за» и «против» того или иного параметра. Менеджеры активно участвовали в этих форумах, поскольку раз показатель установлен, команда несет ответственность за результаты.

## Управление инициативами из зоны виртуальных совещаний

Управление стратегическими инициативами, которые помогают ликвидировать производственные разрывы, — важнейший элемент реализации стратегии. Именно здесь начинается практическое действие ССП. Подтверждаются гипотезы, лежащие в основе стратегии, и появляется прогресс в ее осуществлении. Команды руководителей в Petrobras удалены друг от друга, и компания искала такую технологию, основанную на веб-интерфейсе и помогающую управлять инициативами. Корпорация выбрала интернет-зону — безопасное рабочее место в сети, которое можно приспособить для специфических целей или проектов. Руководители Petrobras использовали его с момента появления идеи, ее развития, окончательного оформления и вплоть до управления инициативой. Имея интернет-зону, все разбросанные по миру команды менеджеров получили возможность предоставлять и получать информацию о реализации той или иной инициативы и фиксировать соответствующие изменения и корректировки. На своих совещаниях управляющие анализируют новые идеи, пользуясь этой зоной. Лидеры бизнес-единиц, а также проектная команда по разработке и внедрению ССП уверены в том, что данные постоянно обновляются и на них можно полагаться, поскольку все менеджеры знают, что у руководителей есть доступ к базе данных в любое время суток.

## Программное обеспечение для ведения отчетности

Компания Petrobras приняла решение внедрить новую технологию отчетности одновременно с программой разработки ССП, рассчитав, что это еще больше сократит сроки, необходимые для запуска системы. Компания выбрала Hyperion — сертифицированного провайдера программного обеспечения Balanced Scorecard Collaborative™ и приступила к совместной с ним работе по приспособлению программы к требованиям Petrobras. Используя командный файл XML, компания смогла получить все данные о своей ССП, которые хранились в проектном центре, и экспортировала их в программное обеспечение ССП. (Многие другие сертифицированные приложения Balanced Scorecard Collaborative могут импортировать файлы XML из проектного центра.) Эта связь позволяет компании по-прежнему использовать шаблоны центра и другие элементы для ежегодного обновления стратегии. Petrobras также широко использует возможности Hyperion извлекать сведения из корпоративного хранилища данных и манипулировать ими с тем, чтобы обеспечить отчетность и анализ для ежемесячных совещаний руководства в режиме реального времени.

## «Командный пункт»

Для того чтобы помочь отследить и проанализировать прогресс по всем фронтам, Petrobras организовала «командный пункт» для топ-менеджеров. Располагается он в помещении для проведения конференций в штаб-квартире компании в Рио-де-Жанейро и оснащен самыми последними системами освещения, звуковоспроизведения и телекоммуникации. На стенах висят плоские мониторы; четыре огромных экрана помещены вплотную друг к другу, образуя таким образом единую панель. На ней отражена система отчетности Huregion, которую нужно было перепроектировать, чтобы она подходила под новые пропорции экрана. Все это позволяет команде менеджеров высшего звена анализировать информацию о целях и показателях в режиме реального времени.

Недавно компания создала еще одну дополнительную возможность: теперь ССП можно автоматически экспортировать на портативные устройства, чтобы руководители всегда могли наблюдать за своими ССП, даже если они не в офисе. Программное обеспечение этих устройств имеет почти все функции оригинального приложения.

Творчески применив технологию для разработки и внедрения ССП, Petrobras смогла значительно сократить сроки, обычно необходимые для выполнения аналогичных задач в компаниях такого же масштаба. Скорость и импульс, полученный организацией, позволили ее 48,6 тыс. работников быстрее сконцентрироваться на том, что действительно имеет значение, — на реализации стратегии.

*Выражаем нашу благодарность Жарбаши Амуриму Американу (Jarbas Amorim Americano), менеджеру по производственным показателям компании Petrobras, за любезно оказанную помощь при написании этой статьи.*

## Более подробно

О компании Petrobras см.: [www.petrobras.com](http://www.petrobras.com);  
о виртуальном проектном центре ССП и провайдерах сертифицированного программного обеспечения см.: [www.bscol.com](http://www.bscol.com)

*Symnetics — филиал Balanced Scorecard Collaborative в Латинской Америке. Более подробно о компании и глобальной программе по организации филиалов читайте на сайте: [www.bscol.com](http://www.bscol.com)*

**Перепечатано: № B0407C**

# Гамбургер согласно передовому опыту: как Wendy's улучшает результаты с помощью ССП

*Джудит А. Росс (Judith A. Ross)*

Много лет тому назад в знаменитой телевизионной рекламе маленькая старушка вопрошала: «А где же говядина?» Для Wendy's говядина — не просто содержимое гамбургера. Этот гигант фастфуда традиционно был олицетворением качества и стабильности во всем, что касается операционной деятельности, управления клиентами и ориентированности на стратегию. В соответствии с корпоративной философией активного совершенствования внедрение сбалансированной системы показателей в Wendy's преследовало одну цель — расширение возможностей. В итоге — потрясающие результаты, и это во времена насыщения отрасли, беспрецедентных убытков и неудовлетворенности потребителей.

Для Wendy's International, одной из самых крупных мировых компаний, действующих на рынках общественного питания и франчайзинга, приверженность идее непрерывного совершенствования — не новость. Именно поэтому, когда в 2000 году совет директоров Wendy's поручил новому генеральному директору Джеку Шюesslerу (Jack Schuessler) составить стратегический план, обращение к сбалансированной системе показателей было естественным шагом. Шюessler и его команда рассматривали ССП в качестве средства оценки таких нематериальных активов, как человеческий капитал и ориентированность на клиента. Еще более важным, как оказалось, было то, что, обеспечив консолидированный процесс отслеживания стратегически важных данных, ССП помогла этому гиганту общественного питания значительно продвинуться вперед в инновационных продуктах, повышении удовлетворенности клиентов и поддержании операционного превосходства. В то время как вялый рост и ужесточающаяся конкуренция со стороны новых игроков рынка больно бьют по итогам отрасли фастфуда в целом, Wendy's

сегодня находится в завидном положении расцвета и привлекает толпы новых клиентов.

С объемами продаж на сумму 9,4 млрд дол. в 2002 году Wendy's International стала третьей по величине мировой сетью ресторанов быстрого питания (основное блюдо — гамбургер) после McDonald's и Burger King. Она владеет более чем 8800 ресторанами и тремя брендами, зарегистрированными в 26 странах: «Wendy's», «Tim Hortons» и недавно приобретенным «Baja Fresh Mexican Grill». В североамериканском отделении Wendy's традиционный ассортимент гамбургеров был расширен изысканными свежими салатами. Tim Hortons, крупнейшая сеть ресторанов, действующая в Канаде, предлагает кофе и выпечку, а также супы и сэндвичи. Baja Fresh — сеть, оперирующая в Калифорнии, — лидирует в возникающем сегменте «fast-casual»\* ресторанов мексиканской кухни.

## Сделать хорошие результаты еще лучше

Начало разработки ССП осенью 2000 года в Wendy's не было вызвано финансовым кризисом или какими-то иными потрясениями. Результаты деятельности компании были вполне нормальными; все заинтересованные стороны относительно довольны. Но постоянно меняющиеся вкусы потребителей и неослабевающая конкуренция в развивающейся отрасли, которая при этом страдала хронической текучестью кадров, сделали необходимость приспособливаться к запросам потребителей и получать высокие показатели еще более настоятельной. В такой среде способность отслеживать результаты в каждой ключевой сфере стала исключительно важной. Сбалансированная система показателей была представлена как инструмент совершенствования для компании, которая уже не только твердо стоит на ногах, но достигла высокой степени операционного превосходства и успешно реализует свою стратегию.

Кроме того, компания стремилась объединить все свои бренды в едином стратегическом плане. «Мы поняли, что методы оценки ключевых показателей в масштабах всего предприятия можно усовершенствовать», — вспоминает Джон Баркер (John Barker), старший вице-президент по взаимодействию с инвесторами и финансовым коммуникациям. Фактически, отдельные менеджеры уже использовали ССП в своих подразделениях,

---

\* Современная версия столовой с линией раздачи (шведским столом), широким ассортиментом, многоцветной, но недорогой посудой, ярким интерьером. — *Примеч. редактора.*

сделав ее логическим инструментом разработки и претворения в жизнь нового стратегического плана.

Шюслер и финансовый директор Керри Андерсон (Kerri Anderson) начали процесс планирования с формирования совета по стратегическому планированию, который состоял из 13 высших руководителей компании. На заседании совета Андерсон представил им ССП следующим образом: попросил выделить главные аспекты деятельности и их ориентированность в подразделениях, а затем оценить, как они вписываются в общий стратегический план. Через несколько месяцев дискуссий совет разработал ССП для своих двух в то время основных бизнес-подразделений (Wendy's и Tim Hortons), а также для двух ключевых отделов. Более 1800 ресторанов компании Wendy's в Северной Америке управляются с помощью ССП.

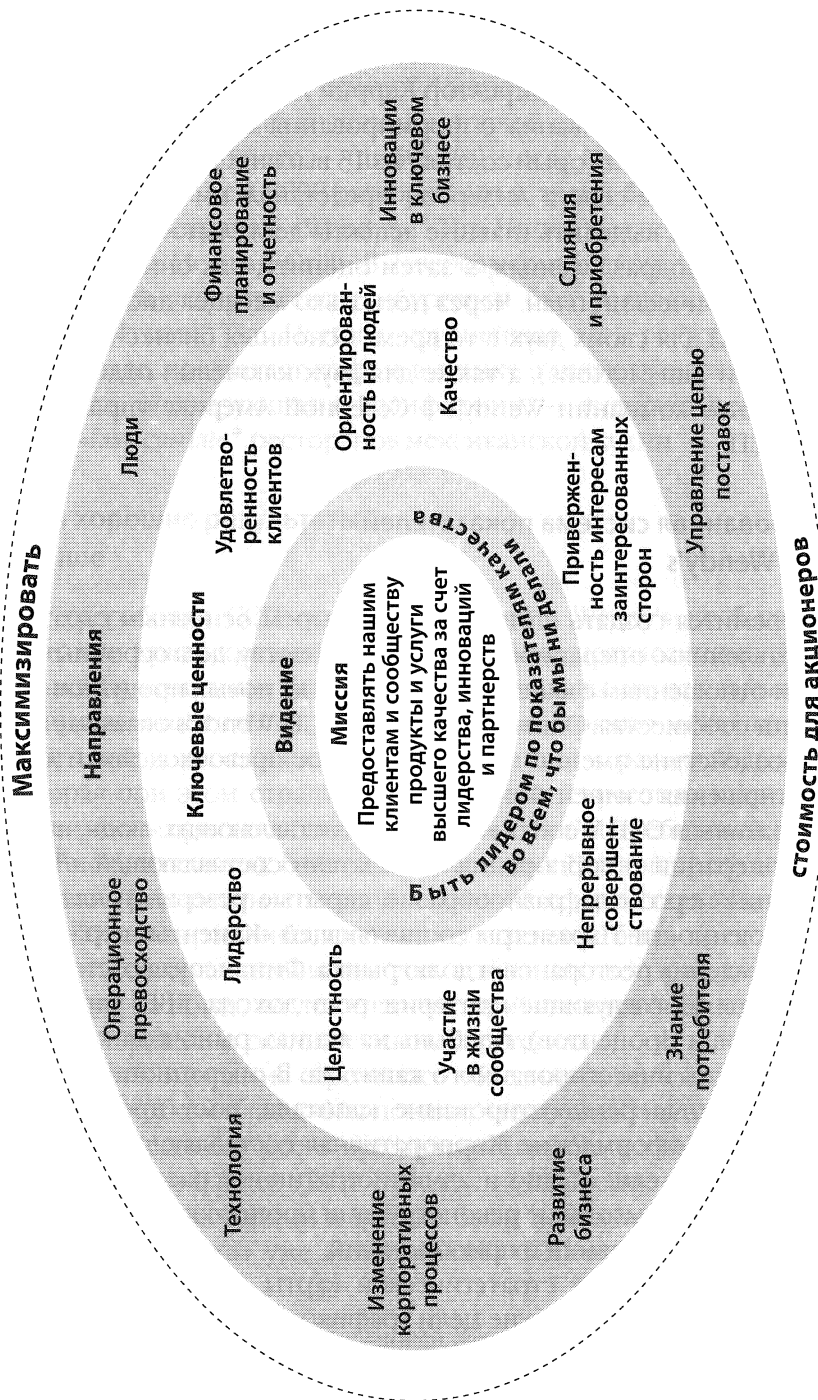
## Сбалансированная система показателей компании Wendy's

Wendy's стремится создать стоимость по четырем основным стратегическим направлениям: операционному превосходству, долгосрочным доверительным отношениям с клиентами, разработке новых продуктов и участию в жизни сообщества. Однако до сих пор ССП Wendy's оказывает самое большое воздействие именно на операционное превосходство и доверительные отношения с клиентами.

Корпоративная ССП Wendy's имеет пять составляющих: люди, клиенты, финансы, операции и корпорация. Показатели составляющей «Люди» — это удержание персонала, разнообразие, скрытые резервы и планирование преемственности. Параметры составляющей «Клиенты» отражают качество оформления ресторанов и долю рынка. Финансовая составляющая ориентирована на следующие критерии: рост дохода, EBIT (прибыль до уплаты налогов и процентов), прибыль на акцию, рыночная капитализация и доходность инвестированного капитала. В операционной деятельности оцениваются реинвестирование капитала, рост продаж, оценка ресторанов и их оформление. Корпоративная составляющая использует следующие показатели: общие и административные расходы в процентах от дохода, рост, выгоды от реконструкции процессов, а также процент прибыли/дохода от слияний и приобретений.

Вместо традиционной стратегической карты руководители Wendy's изобразили свои стратегические цели графиком в форме овала, где показаны также стратегические направления, ключевые ценности, видение, а в центре — миссия (см. рис. 1).

Рисунок 1. Альтернативная стратегическая карта Wendy's



Wendy's предпочитает традиционную стратегическую карту такое графическое отображение стратегических целей, поскольку его легче понять 18-летним работникам и получателям франшизы, которые не включены в сбалансированную систему показателей.

Идея «Максимизировать стоимость для акционеров» видна во всех остальных компонентах карты. И хотя данная схема не иллюстрирует перекрестные связи между ними, такой график одинаково понятен и высшим руководителям, и 18-летним работникам ресторанов.

### **Операционное превосходство: скорость имеет значение**

В отрасли быстрого обслуживания операционное превосходство составляет смысл фастфуда. Сбалансированная система показателей помогает Wendy's лучше оценивать результаты деятельности и сохранять свое преимущество в данной важнейшей области. Например, 65% клиентов компании предпочитают обслуживание не выходя из машины, через специальное окно, поэтому скоростной сервис приобретает особое значение. Тщательно изучив перемещения официантов, Wendy's поняла, где и как можно сократить время обслуживания. ССП компании отслеживает этот важнейший показатель как самостоятельно, так и с помощью внешних экспертов — на основе ежегодного опроса журнала «QSR», ведущего издания отрасли быстрого питания. Приложенные усилия дали хороший результат: в течение четырех лет подряд этот показатель был лучшим среди аналогичных предприятий — в 2002 году обслуживание одного клиента занимало всего 24 секунды!

Необходимой предпосылкой хорошего обслуживания является удержание персонала — огромная проблема в отрасли. Из-за того что работники в форме рассматривают свое пребывание за прилавком как временное занятие, *отраслевой показатель текучести кадров составляет примерно 250%*. Понимая, что удержание персонала ведет к улучшению операционной деятельности, Wendy's ежеквартально отслеживает коэффициент текучести кадров, чувствуя тех менеджеров, которые показали наилучший результат. С момента внедрения ССП данный коэффициент снизился со 170 до 118%.

### **Долгосрочные доверительные отношения с клиентами: давать людям то, что они желают**

Как отмечает Баркер, руководители Wendy's всегда стремились выявлять и исследовать тенденции, а не гоняться за преходящими изысками. Глубокое изучение потребительских запросов, проведенное в конце 1990-х годов, показало, что после трудового дня люди предпочитают ужинать в ресто-



ранах быстрого обслуживания. Wendy's отреагировала на это собственной программой позднего вечера. Часы работы продлили; там, где необходимо, увеличили штат и улучшили освещение на парковках. Результат? Рост бизнеса в этом направлении составил более 20% всего за четыре года. И хотя программа была разработана до внедрения корпоративной ССП, последняя помогла значительно повысить ее эффективность.

Недавнее приобретение сети Baja Fresh, особенностью которой является свежая здоровая пища, приготовленная из простых разнообразных продуктов, — только один из примеров способности компании удерживать лидирующее положение. Так, она прочно закрепилась на первом месте в сегменте «fast-casual». После двухлетних поисков Wendy's дерзко ворвалась в сегмент изысканных салатов, добавив к традиционным блюдам национальную изюминку. Результат не замедлил сказаться — доля рынка фастфуда (салаты) скакнула до 34%, вырос и коэффициент привлечения новых клиентов на этом и без того насыщенном рынке. Компания способна осуществлять подобные прорывы именно потому, что досконально знает своих клиентов, и в этом ее поддерживает ССП.

## **Создание стоимости в жесткой конкурентной среде**

Отрасль быстрого питания всегда отличала высокая конкуренция. Еще в 1969 году, когда Дейв Томас (Dave Thomas) основал Wendy's, критики предупреждали его: на этом рынке и так слишком много игроков. Аналитики рассматривают убытки, которые недавно понесла компания McDonald's (впервые в своей истории), как предвестник грядущих тяжелых времен. В этих условиях усиливается прессинг конкуренции, заставляющий добиваться высоких показателей новыми способами.

Баркер считает ССП важным инструментом управления в такой среде. «ССП, — замечает он, — создает добавленную стоимость, направляя внимание менеджеров на самые значимые показатели среди многочисленных направлений деятельности. Вы концентрируете свои усилия на том, что должны количественно оценивать». Поскольку ССП предоставляет правильные данные о спросе, Wendy's теперь может выйти за рамки расчетов прибыльности на один ресторан и определить прибыльность каждого клиента за час в любом своем ресторане. С момента внедрения ССП цена акций компании поднялась на 75%, доля рынка увеличилась до 14,4% (конец 2002 года) с 10,2% в 1993 году, а рыночная капитализация выросла с 2,5 млрд в 1999 году до 3 млрд дол. в настоящее время. В 2002 году продажи по всем брендам и всей сети Wendy's поднялись на 12,7% — до 9,4 млрд дол., доход увеличился на 14,2% — до 2,7 млрд дол. В этом году (2003) при том,

что общее состояние экономики, цены на газ и плохие погодные условия сильно ухудшили показатели первого квартала, компания ожидает значительно более высоких результатов.

## Управление с помощью ССП: как сохранить стратегию в фокусе внимания

Сбалансированная система показателей стала неотъемлемой частью стиля менеджмента в компании Wendy's. Сегодня все функциональные подразделения корпорации — отдел управления человеческими ресурсами, администрация, отделы информационных технологий и управления взаимоотношениями с инвесторами, бухгалтерия, отделы маркетинга и коммуникаций, казначейство и отдел операционной деятельности — имеют свои ССП, которые Шюслер и Андерсон анализируют дважды в год. Каждое подразделение проверяет свои показатели ССП раз в квартал. На корпоративном уровне руководство Wendy's, связав процесс бюджетирования с ССП, добилось осознания менеджерами того, как их решения влияют на всю организацию. «ССП заставляет людей действительно понимать, как два дополнительных сотрудника, скажем, в отделе ИТ, повлияют не только на его работу, но и на всю организацию в целом. Тогда они начинают задумываться о том, насколько оправданна такая численность персонала, или, по крайней мере, пытаться найти другие пути решения проблем без привлечения дополнительных ресурсов», — говорит Баркер.

Одним из первых, кто внедрил ССП, стал отдел информационных технологий, который обслуживает внутренних клиентов в организации, в том числе некоторых получателей франшизы. Джон Дин (John Deane), руководитель отдела ИТ, обнаружил, что ССП не только помогает сохранять соответствие стратегии, но позволяет быстрее и эффективнее обслуживать клиентов. Наблюдая за такими показателями ССП, как «число заявок в службу помощи», команда Дина может предупреждать возникновение потенциальных проблем. Кроме того, он понял, что благодаря ССП его менеджеры видят новые способы повысить степень удовлетворенности клиентов. «Изучая все компоненты показателя, менеджеры учатся работать с ними на своем уровне, они начинают понимать, за какой рычаг нужно потянуть, чтобы повысить этот показатель». Более того, по утверждению Дина, система обнажает внутренние связи между параметрами. Так, если число заявок возросло, а уровень удовлетворенности клиентов не повысился, это повод для беспокойства. «[ССП] дает нам более широкий обзор ситуации и помогает увидеть ее в новом ракурсе».

Сбалансированная система показателей повысила степень ответственности менеджеров. У всех лидеров бизнес-единиц есть показатели

ССП, которые связаны с ежегодным анализом результатов их деятельности и накладывают на них ответственность за итоги подведомственных им подразделений. Например, руководитель, ответственный за дела компании в Северной Америке, имеет в ССП ряд показателей, таких как доход от основной деятельности и число открытых ресторанов. Кроме того, этот управляющий с помощью данной системы оценивает и другие многочисленные критерии: эффективность рекламы, рейтинги потребителей, бренды. Все эти сведения в консолидированном виде представляются на годовых аналитических совещаниях с участием генерального и финансового директоров.

## **Держать получателей франшизы в тонусе**

В подавляющем большинстве рестораны Wendy's действуют по лицензии, и некоторые получатели лицензии могут владеть только одним предприятием. Таким образом, внедрение ССП во франчайзинговых компаниях не только противоречит полуавтономности, которая делает эту форму собственности такой привлекательной, но и является серьезной логистической проблемой. В то время как индивидуально действующие рестораны не пользуются ССП, Wendy's внушает своим получателям лицензии важность стратегического плана и предлагает им общие корпоративные производственные показатели. Вся эта информация доводится до сведения группы лидеров, которая избирается держателями франшизы в каждом подразделении. С помощью служебных записок, интернет-вещания и корпоративного журнала компании удается заострить внимание даже самых мелких операторов на наиболее важных параметрах, например на текучести кадров.

## **Барометр для совета директоров**

Корпорация Wendy's использует ССП и в качестве средства коммуникации с советом директоров, который ежегодно анализирует результаты ее применения. «Мы рассматриваем результаты на конец года через призму ССП и сравниваем их с бюджетом, — говорит Баркер. — Мы предъявляем совету директоров консолидированные ССП, включающие такие критерии, как финансы, выгоды от реконструкции процессов, рыночная капитализация, сделки на уровне ресторанов, рост числа новых ресторанов сети Tom Hortons. Совет директоров испытывает большое удовлетворение, получая всю эту информацию».

Более того, совет директоров получает обновленные данные по специфическим опережающим индикаторам раз в квартал или каждые полгода.

Его членов особенно интересуют информация, полученная по обратной связи от потребителей, и изменения доли рынка. Им также важно знать, каковы возможности отдела информационных технологий Wendy's по сравнению с конкурентами по отрасли. «Они как члены совета директоров не могут позволить себе быть пассивными, — говорит Баркер. — Им нужна информация о том, куда движется компания».

Из зала заседаний совета директоров до прилавка или стойки — таков путь непрерывного совершенствования Wendy's, что само по себе является основным принципом ведения бизнеса в компании. Сбалансированная система показателей, по словам Баркера, стала средством распространения дальновидного образа мышления на остальные организационные уровни компании. Лучшие компании меняются и непрерывно совершенствуются, не дожидаясь, пока жизнь вынудит их сделать это. ССП дает нам возможность быть более инициативными и профессиональными в управлении — с ее помощью мы можем выявить множество проблем заранее. Она заставляет людей быть более ответственными и изменяет методы, которыми организация управляет важными элементами своего бизнеса».

## Более подробно

См.: [www.wendys.com](http://www.wendys.com)

Перепечатано: № В0307В

# CIGNA P&C:

## радикальное изменение видения — движение снизу вверх

Превращение стратегического видения в реальность — нелегкая работа, требующая полной отдачи от каждого сотрудника организации. История о том, как это удалось сделать компании CIGNA P&C, — классический рассказ о целеустремленности и согласованности.

Когда в 1993 году Джерри Айсом стал президентом CIGNA Property and Casualty, перед ним возникла сложнейшая проблема: стремительно скатывающаяся вниз компания, деятельность которой была ориентирована на цифры и которая, находясь «в плену» у этих самых цифр, была не в состоянии остановить падение. За четыре года, предшествовавших приходу Айсома в совет директоров, компания понесла убытки на более чем 1 млрд дол., а объединенный коэффициент составил 140%. На каждый полученный доллар страховой премии приходилось 1,4 дол. убытков и затрат. Только в 1993 году CIGNA P&C потеряла 275 млн дол. Компания находилась в нижней части четвертого квартilea в отрасли страхования имущества и страхования от несчастного случая.

Айсом решил вывести компанию в верхний квартал. Какую же стратегию он выбрал, чтобы попасть туда? Реструктурировать CIGNA, превратив ее из страховой компании широкого профиля, стремящейся страховать риски в любом секторе, в специализированную компанию, которая берется за страхование только в том случае, когда уверена, что может получить результат выше среднего.

### Возглавляя стратегические преобразования

Джерри Айсом пришел в CIGNA, уже имея стратегическое видение, но прежде чем приступить к разработке сбалансированной системы показателей, ему пришлось провести несколько важных изменений: переукомплектовать штат сотрудников, провести соответствующую реорганизацию и изучить те рыночные сегменты, которые обслуживала компания.

Он начал с верхушки, укрепив исполнительный совет четырьмя новыми членами, увеличив его численность до 10 человек. Из 20 сотрудников, представителей бизнеса и отдела ИТ была сформирована

команда по преобразованиям. Кроме того, была создана должность «руководитель преобразований». Том Валерио, старший вице-президент, все свое рабочее время посвящал реализации программы ССП.

Управление дистрибуцией и исками, страхование рисков — три компонента стоимостной цепочки страхования имущества и страхования от несчастного случая — были реструктурированы таким образом, чтобы быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия. Эти изменения подготовили команде лидеров компании почву для выбора тех сегментов бизнеса, которые принесут прибыль. Новый стратегический подход к сегментации рынка начал давать результаты уже в конце первого года реализации стратегии.

## Внедрение ССП

Преобразования шли своим чередом, и Айсом запустил программу внедрения ССП. В качестве первого шага высшее исполнительное руководство приступило к переводу стратегического видения в специфические цели:

- ❑ выйти на рынки, которые отвечают целям получения прибыли;
- ❑ построить и поддерживать отношения с целевыми клиентами и производителями;
- ❑ более эффективно управлять рисками.

## Достижение согласия

Сбалансированная система показателей была эффективным инструментом, поскольку внесла ясность в вопрос, что значит быть в верхнем квартиле по всему бизнес-портфелю. Команда лидеров хотела упорядочить деятельность компании, сконцентрировавшись на специфических рынках. ССП, как правило, используют для создания стратегической четкости во всем, что связано с предлагаемыми продуктами, отраслями, которые они обслуживают, и размерами компаний, выбранных как целевые.

Каждая бизнес-единица должна была понять, с теми ли агентами и брокерами она имеет дело, чтобы привлечь целевых клиентов, с которыми ей хотелось бы сотрудничать. Для успешной деятельности на целевых рынках подразделениям требовался соответствующий комплекс средств обработки страховых документов и претензий. ССП использовалась для того, чтобы внести ясность и достичь согласия по методам реализации стратегии.

В течение первых 18 месяцев руководители и команда преобразований разработали жесткий набор обязательных показателей, с которым все согласились. Следующей важнейшей задачей было распространение сис-

темы на всю организацию. Для этого было принято решение объединить разработку ССП с процессом финансового планирования и связать ее с планом материальных поощрений. С одной стороны, это помогало более эффективно оповещать сотрудников о происходящем, а с другой — приводило компанию в соответствие со стратегией.

## **Приведение организации в соответствие с выбранной стратегией**

Все 20 подразделений компании занимались разными направлениями бизнеса. В связи с этим каждое начало со своей стратегией. Системы показателей помогли внести ясность в понимание общих стратегических целей и создать единство по поводу общего стратегического направления развития. В конечном счете было достигнуто согласие по всем стратегическим целям. Имея единое понимание стратегии, каждое подразделение смогло разработать свою ССП, приспособленную к собственным уникальным стратегическим реалиям.

Руководители бизнес-единиц использовали ССП, чтобы донести до каждого сотрудника суть своей специфической стратегии. Показатели предназначались для наблюдения за продвижением по пути к поставленным целям. Подразделения определили все необходимое им, чтобы внести весомый вклад в решение основной задачи — перехода компании в высший квартал.

## **Сделать стратегию работой каждого**

Следующей стадией стало внедрение ССП на индивидуальном уровне. Это был поворотный момент в развитии ситуации, вызвавший волнение (и определенный скептицизм) и связанный с вводимыми изменениями. Система материального поощрения помогла вовлечь каждого сотрудника в программу ССП и поддержать все стратегические изменения.

Руководители подразделений на основе штатного расписания сумели выявить связи всех своих сотрудников с конкретными направлениями деятельности. Это позволило менеджерам ознакомить с видением будущего компании людей, которые должны были его претворять в жизнь. Кроме того, материальное поощрение непосредственно зависело от личного вклада сотрудника в решение конкретной задачи. В конце года в соответствии с полученными результатами каждый сотрудник был премирован определенным числом условных акций. Ценность акции определялась результатами его подразделения относительно показателей, зафиксированных в ССП.

Сегодня число получаемых условных акций зависит от личного вклада работника в общее дело, отражаемого в персональной ССП. Сотрудники имеют собственный план управления эффективностью бизнеса (performance management plan, РМР), который дает своеобразную «линию прицела», помогающую следить за их влиянием на общие результаты. Каждый человек своими усилиями участвует в оптимизации эффективности подразделения.

## **Создание стратегической системы обратной связи**

Первые отчеты по ССП представляли собой кипу бумажных документов толщиной 10 дюймов. Руководители компании быстро поняли неудобство и неэффективность такой формы отчетности. Они хотели, во-первых, чтобы люди видели свои результаты, взглянув на данные, которые предлагала система, а во-вторых, чтобы с ее помощью можно было распространять информацию о ходе выполнения поставленных задач. Требовалось больше данных от системы обратной связи, тогда можно было бы оперативно реагировать на возникающие запросы и понятнее разъяснять смысл стратегии людям.

SIGNA P&C создала систему мониторинга, дающего понятную сводку результатов с использованием индикаторов красного, желтого и зеленого цветов (см. рис. 1).

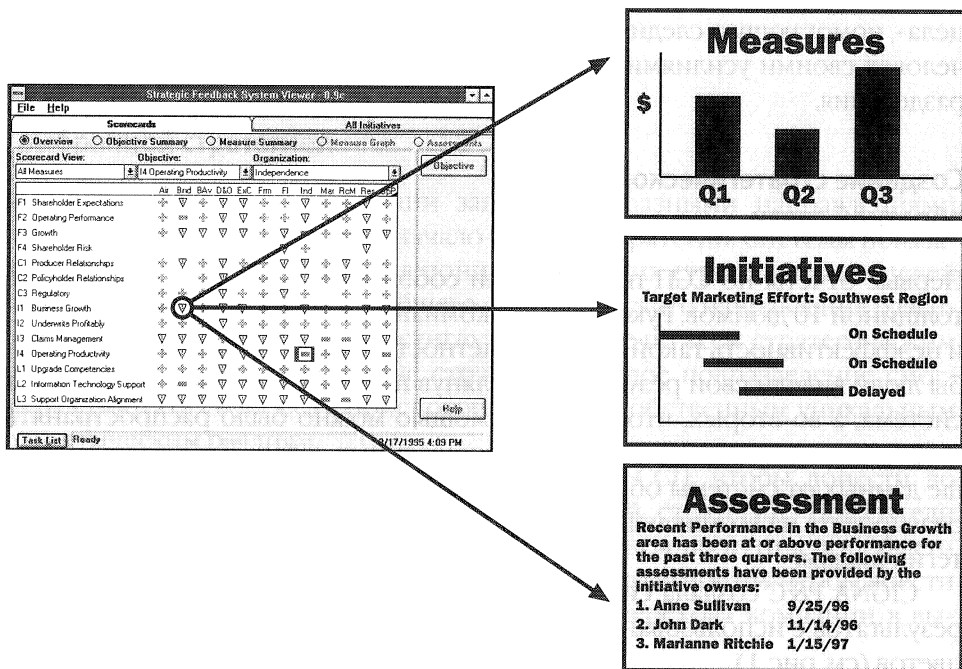
Когда индикаторы зеленого цвета, бизнес движется в намеченном направлении. Желтые индикаторы сигнализируют о возникновении причин для беспокойства, а красные означают: что-то не так и необходимо проанализировать ситуацию. Например, красный индикатор может сигнализировать об одной крупномасштабной потере или нескольких мелких на данном рынке. В любом случае тревога объявлена и дан сигнал к поиску причин. Такая система отчетности исключает путаницу и неразбериху и обеспечивает доступность полезной информации. Теперь решения принимаются значительно быстрее.

## **Изменения культуры в полном разгаре**

Итак, на пятом году своего существования данная система менеджмента продолжает проводить преобразования. Поддерживать этот процесс — сложнейшая задача, которую, используя метафору Джерри Айсома, можно сравнить с «вбиванием гвоздя в гранит». Преобразования — это тяжелый



**Рисунок 1. Стратегическая обратная связь может быть использована высшим исполнительным руководством для стратегического обучения сотрудников**



труд, подразумевающий вовлечение корпоративной культуры — тогда успех начинаниям обеспечен.

На самом первом этапе изменений финансовый отдел изучал и обрабатывал огромный объем информации, считавшейся «важной». В результате внедрения ССП произошел некий сдвиг управленческих «полномочий» от финансовых менеджеров к представителям других подразделений. Для организации, политику которой «определяли цифры», это очень серьезно. Сегодня сведения о ССП доступны любому сотруднику. Каждый знает, каковы стратегии, цели, показатели и как все это работает. Система управления на основе ССП предоставила любому сотруднику компании, независимо от его должности, возможность довести информацию (наблюдения, комментарии и предложения) до сведения тех, кто отвечает за конкретные показатели, иными словами, осуществить обратную связь.

Линейный персонал стал источником представлений об эффективности реализации стратегии. Постоянная и очень трудоемкая задача — сократить время, необходимое для формирования достойного ответа на

рыночные изменения. Распространение знаний и информации по всей компании ускоряет тот факт, что стратегия теперь «присутствует» на рабочих столах всех сотрудников, каждый из которых получил приглашение к открытому диалогу. Все это расширяет возможности эффективно использовать знания, принимать решения и осуществлять стратегию.

**Линейный персонал стал источником представлений об эффективности реализации стратегии.**

## Подведем итог

Через год команда Айсома ликвидировала потери. Через два года компания стала давать прибыль. Через шесть лет применения сбалансированной системы показателей SIGNA P&C попала в высший квартиль отрасли. Финансовые результаты: от убытков 275 млн дол., понесенных в 1993 году, компания через пять лет шагнула к прибыли в 100 млн дол. Джерри Айсом увидел воочию, как его видение превратилось в реальность.

# Hilton Hotels: новые динамичные бизнес-планы, приводимые в движение ССП

## ССП следующего поколения: с новыми оперативными возможностями

*Джанис Кох (Janice Koch)*

Первая сбалансированная система показателей Hilton Hotels, вступившая в действие в 1997 году, представляла собой по существу систематизированный отчет. ССП следующего поколения автоматизирована, доступна через сеть и интерактивна. Теперь Hilton эффективно использует ССП на новом уровне для автоматизации бизнес-планирования. Применяя на деле оперативные возможности этого инструмента реализации стратегии, руководство корпорации надеется поддерживать свою выдающуюся репутацию эффективной сети отелей — к черту спады!

Любой, кого покорила сила нефинансовых показателей в управлении эффективностью, испытает разочарование статичной природой такого инструмента менеджмента, как бизнес-план. Этот рудимент Старой Экономики каждый год на несколько недель связывает по рукам и ногам руководство, чтобы в конечном счете отправиться в архив, мгновенно устарев, не вступая в действие.

Не были исключением и лидеры Hilton Hotels, отдавшие свое сердце сбалансированной системе показателей, которая позволила им получить потрясающие результаты, уважение дельцов с Уолл-стрит и место в Зале славы ССП. Корпорация, внедрившая ССП в 1997 году и автоматизировавшая ее в 2001 году, побила все рекорды в отрасли, увеличила показатель RevPAR (revenue per available room — доходность в расчете на номер), повысила удовлетворенность клиентов, сократила расходы в расчете на номер, а в 2002 году отхватила большой кусок рынка — не так уж и плохо для рынка туристических услуг — одного из самых трудных.

Однако руководители Hilton Hotels продолжали задавать себе вопросы. Как можно усовершенствовать процессы управления? Как

перейти от положения «ведомого» в статус лидера рынка или, по крайней мере, быстрее реагировать на потенциальные угрозы? Корпорация решила вывести ССП на новый уровень, который старший вице-президент Деннис Коси (Dennis Kosi) называет приложением «третьего поколения»: «введение системы показателей в живой, дышащий, динамичный бизнес-план».

Генеральные директора отелей теперь связывают свои ССП с годовыми бизнес-планами. Каждый квартал начиная с апреля генеральные директора 400 с лишним корпоративных бизнес-единиц должны пересматривать свои стратегии и бизнес-планы на оставшееся время с учетом последних результатов. После ввода последних итогов они в специальном поле ввода данных программы ССП разъясняют, как намереваются скорректировать бизнес-план. Устанавливая связь ССП и бизнес-планов, которые составляют каждую осень, Hilton стремится расширить возможности обоих инструментов.

Таким образом, ССП запустила механизм изменений тактики генеральных директоров. Раньше они видели красную зону и тут же реагировали. Теперь же при появлении желтого цвета они должны пересмотреть стратегию, прежде чем зона «покраснеет». Возьмем отель, в котором снизился показатель RevPAR, поскольку число личных поездок в первом квартале оказалось меньше ожидаемого. В апреле генеральный директор может перевести деньги, предназначенные для рекламы в деловых журналах, на рекламу в популярных туристических изданиях. Не имея возможности изменять соответствующие бюджеты, он, тем не менее, имеет право сделать такие корректировки, которые повлияют на будущую эффективность. Теперь руководители сразу же перемещают ресурсы, как только возникает необходимость, или, по крайней мере, пересматривают первоначальные планы, не дожидаясь годового собрания, когда может быть уже слишком поздно.

«До этих перемен немногие генеральные директора рассматривали стратегию в динамике», — замечает Коси. Новый подход поможет им составлять планы действий с учетом новой информации. Не менее важен новый аспект предвосхищения событий. «Если 15 мая мне становится известно, что через восемь недель нужно предоставить отчет об изменениях, я не буду сидеть и ждать — я начну думать об этом уже *сейчас*. Важен не сам отчет 15 июля, а та деятельность, которая ему предшествовала». Еще одно преимущество: старший вице-президент регионального подразделения, которому подчиняются генеральные директора, может заменить новые тенденции гораздо раньше. Он сообщит о новой интересной тактике, которую разработал кто-то из его подчиненных, распространив таким образом передовой опыт по всему региону.

Коси полагает, что этот новый способ применения ССП откроет новую эру инициативного отношения к делу. «Он заставляет менеджеров пересматривать планы с одинаковой, стандартизированной точки зрения, основанной на информации, предоставляемой ССП, и претворять их в жизнь на уровне команд. Теперь, — говорит Коси, — система стала душой всего процесса планирования», помогая менеджерам осваивать новую тактику развития бизнеса. Эта ССП третьего поколения есть не что иное, как менеджмент нового типа. Конкуренцы, берегитесь!

## Более подробно

См.: [www.hilton.com](http://www.hilton.com)

*Пример из практики корпорации Hilton Hotels, подготовленный Balanced Scorecard Collaborative, см.: [www.bscol.com/ocs](http://www.bscol.com/ocs)*

*Материал о гостиничной сети Hilton, почетном члене Зала славы ССП, опубликован в специальном выпуске «BSR» (№ М70006).*

**Перепечатано: № В0305F**

# Стратегия роста и эффективности компании Mobil приносит беспрецедентные прибыли

Компания Mobil одной из первых внедрила сбалансированную систему. Она и сегодня дает высочайшие результаты. Долгосрочная стратегия роста и эффективности подразделения Mobil Oil's North American Marketing & Refining вывела его с последнего на первое место в этой высококонкурентной отрасли.

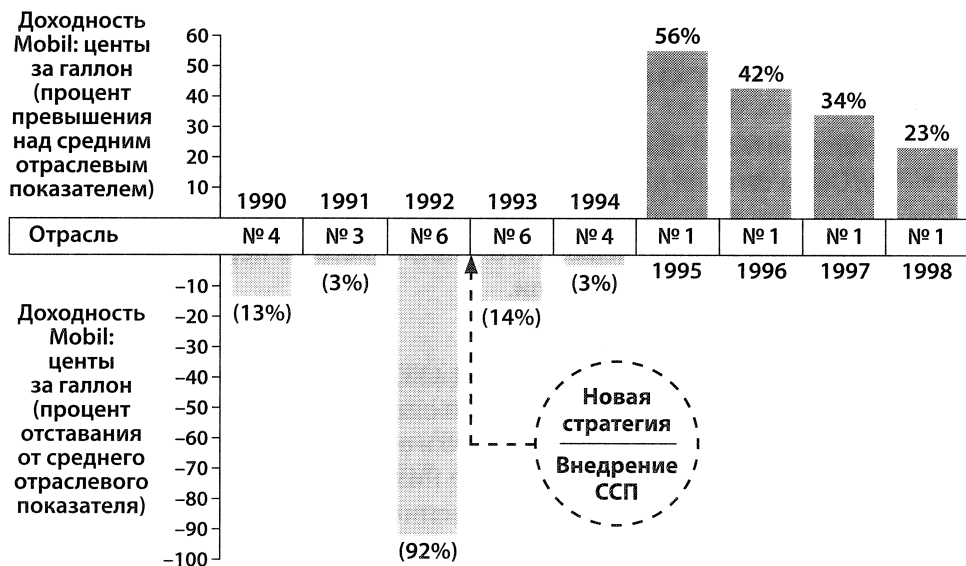
В 1992 году подразделение Mobil Oil's North American Marketing & Refining (NAM&R) работало, прямо скажем, неважно. По прибыльности оно занимало последнее место в отрасли, имело отрицательные денежные потоки и неприемлемо низкий показатель ROCE (доходность основного капитала). По мнению руководства, Mobil потеряла контакт с рынком. Громоздкая национальная организация сосредоточилась на внутренних проблемах, превратилась в недопустимо бюрократическую и неэффективную структуру, которая представляла собой хаотичный набор разрозненных составляющих.

Руководители высшего звена компании разработали новую стратегию децентрализации с образованием 18 бизнес-единиц, ориентированных на рынок и ведущих самостоятельную отчетность о прибылях и убытках. Им оказывали поддержку 14 общих вспомогательных подразделений. Когда Mobil начала внедрять ССП, главная задача была сформулирована следующим образом: объединить все 32 организационные единицы, применив новые подходы к управлению и изменив культурные ценности. Сбалансированная система показателей была внедрена в январе 1994 года как средство управления реализацией стратегии во всей компании.

## С последнего места на первое

Результаты были быстрыми и поразительными. После перманентно низких результатов, которые компания демонстрировала в течение нескольких лет (см. рис. 1), занимая при этом последнее место в отрасли (1992 и 1993 годы), Mobil NAM&R передвинулась на первое место (по показателю «прибыль на галлон») в 1995 году, при этом сумма прибыли на 56% превышала среднюю по отрасли. Это произошло всего через два года после разработки новой стратегии и

**Рисунок 1. Относительная доходность Mobil NAM&R в 1990–1998 годах**



*В 1990–1993 годах прибыль Mobil была ниже средней по отрасли. После разработки новой стратегии и внедрения ССП компания превратилась в лидера отрасли по этому показателю и удерживала положение в течение последующих четырех лет.*

принятия ССП. Но еще больше впечатляет тот факт, что Mobil сохраняла свое лидерство в отрасли в течение четырех лет подряд. На нашей памяти ни одной нефтяной компании это не удавалось дольше чем на два года.

На рисунке 2 представлена история, скрывающаяся за цифрами. Стратегия имела два аспекта: эффективность и рост. Успешное претворение в жизнь обоих аспектов не только привело к самой высокой в отрасли прибыльности, но и значительно увеличило показатель ROI (доходность инвестиций) с 6 до 16% — наивысшее достижение на данном рынке. Стратегия повышения эффективности обеспечила снижение затрат на переработку, продажу и доставку одного галлона нефти на 20%. Одновременно более грамотное использование имеющихся активов способствовало росту годового денежного потока почти на 1,2 млрд дол.

Стратегия эффективности основывалась на нескольких ключевых факторах:

- ❑ качество продукта непрерывно улучшалось в течение четырех лет подряд;
- ❑ более эффективное использование мощностей привело к получению дополнительных 125 млн дол.;

- число несчастных случаев на производстве, приведших к потере трудоспособности, пятикратно сократилось;
- число случаев загрязнения окружающей среды сократилось на 63%.

Стратегия роста базировалась на новом предложении ценности для целевых сегментов потребительского рынка. Mobil выступала за создание станций заправки с круглосуточной продажей сопутствующих и других необходимых товаров, обеспечивая водителям быстрое и вежливое обслуживание. В результате рост прибыли от продажи таких товаров, а также объемов реализуемого на заправках бензина ежегодно превышал среднеотраслевые результаты на 2–2,5%. Степень удовлетворенности клиентов увеличивалась от года к году. Инновационная система платежей «Speedpass™» стала одним из инструментов быстрого обслуживания. Усовершенствованные тренинги для дилеров и больший акцент на качество обеспечили профессиональное и вежливое обслуживание. Программа «Perfect order» («Совершенный заказ»), которая способствовала улучшению качества в течение четырех лет, укрепила взаимоотношения с отраслевыми клиентами.

Ни одно из этих начинаний не было бы столь успешным без коренных изменений корпоративной культуры. Mobil внедрила множество программ коммуникации и стратегического соответствия, которые должны были углубить понимание персоналом смысла стратегии и усилить мотивацию людей к ее воплощению в жизнь. Ежегодный опрос сотрудников отделом управления человеческими ресурсами показал, что в 1994 году только 20% сотрудников могли утверждать, что стратегия Mobil им ясна. К 1998 году это число увеличилось до 80%.

Полученные результаты говорят сами за себя. Подразделение Mobil NAM&R не только успешно реализовало стратегию, которая потребовала существенного репозиционирования на рынке, но и создало организацию, способную устойчиво сохранять конкурентное преимущество.

Как это удалось? Опыт Mobil может служить дорожной картой для создания организации, ориентированной на стратегию.

## **Команда высших руководителей обеспечивает лидерство**

Процесс преобразований начали с верхушки. В 1994 году ответственным за процесс стал Боб Маккул (Bob McCool), руководитель Mobil NAM&R. Он дал понять, что считает прежние результаты неприемлемыми и будет осуществлять перемены. Совместно с командой лидеров он разработал видение и стратегию проведения изменений, где ССП отводилась роль инстру-



мента. Несмотря на то что отдельные элементы стратегии существовали и ранее, они были фрагментированны; некоторые даже называли ее «однодневной». Сбалансированная система показателей помогла интегрировать стратегию. Команда лидеров была преобразована таким образом, чтобы наиболее эффективно использовать знания о клиентах, маркетинге и человеческих ресурсах, которых не хватало в прошлом. Ответственность за различные компоненты стратегии распределили среди участников команды. Брайан Бейкер (Brian Baker), ставший президентом компании в 1996 году, продолжал использовать ССП, обеспечивая тем самым преемственность корпоративной политики.

## **Перевод стратегии на уровень операционной деятельности**

Стратегия Mobil традиционно была ориентирована на операционное превосходство. Компания старалась дифференцировать производимый продукт потребительского рынка за счет репутации бренда, предполагающей высшее качество. Каждый из крупных конкурентов Mobil преследовал ту же цель, нейтрализуя тем самым возможности дифференциации. Основными параметрами конкуренции были цены и расположение заправочных станций. Сама природа отрасли (капиталоемкость в сочетании с высокими затратами на продукт) определяла эффективность как основу стратегии. Построив свою стратегию на этом фундаменте, компания пошла гораздо дальше.

Mobil стремилась достичь роста с помощью стратегии, ориентированной на потребителя, центром которой были круглосуточные магазины товаров повседневного спроса при заправочных станциях. Противопоставление двух контрастных тактик (эффективности и роста) часто приводило к стратегическим неудачам. Противоречия приводят всю организацию в замешательство, и она привычно концентрирует усилия на каком-то одном направлении. Ясно, что перед компанией встала задача огромной сложности, чреватая серьезными рисками. Но ССП позволила определить и систематизировать эти противоречия, найти компромиссы и успешно управлять ими очевидным и вместе с тем рутинным способом.

## **Приведение организации в соответствие со стратегией**

Разработанная командой лидеров Mobil NAM&R сбалансированная система показателей стала для организации шаблоном для создания стратегий. Каждая стратегическая бизнес-единица придумала свою стратегию, соот-

ветствующую ее целевому рынку. Однако эти стратегии должны согласовываться с направлениями и приоритетами шаблона NAM&R. Аналогично, каждое вспомогательное подразделение разработало для себя стратегию функционального превосходства в собственной нише. При этом показатели успеха были взаимосвязаны с параметрами ССП 18 стратегических бизнес-единиц и общей корпоративной системы. Таким образом, стратегии подразделений отличались уникальной спецификой, все они были взаимосвязаны и соответствовали общим целям компании.

## Сделать стратегию работой каждого

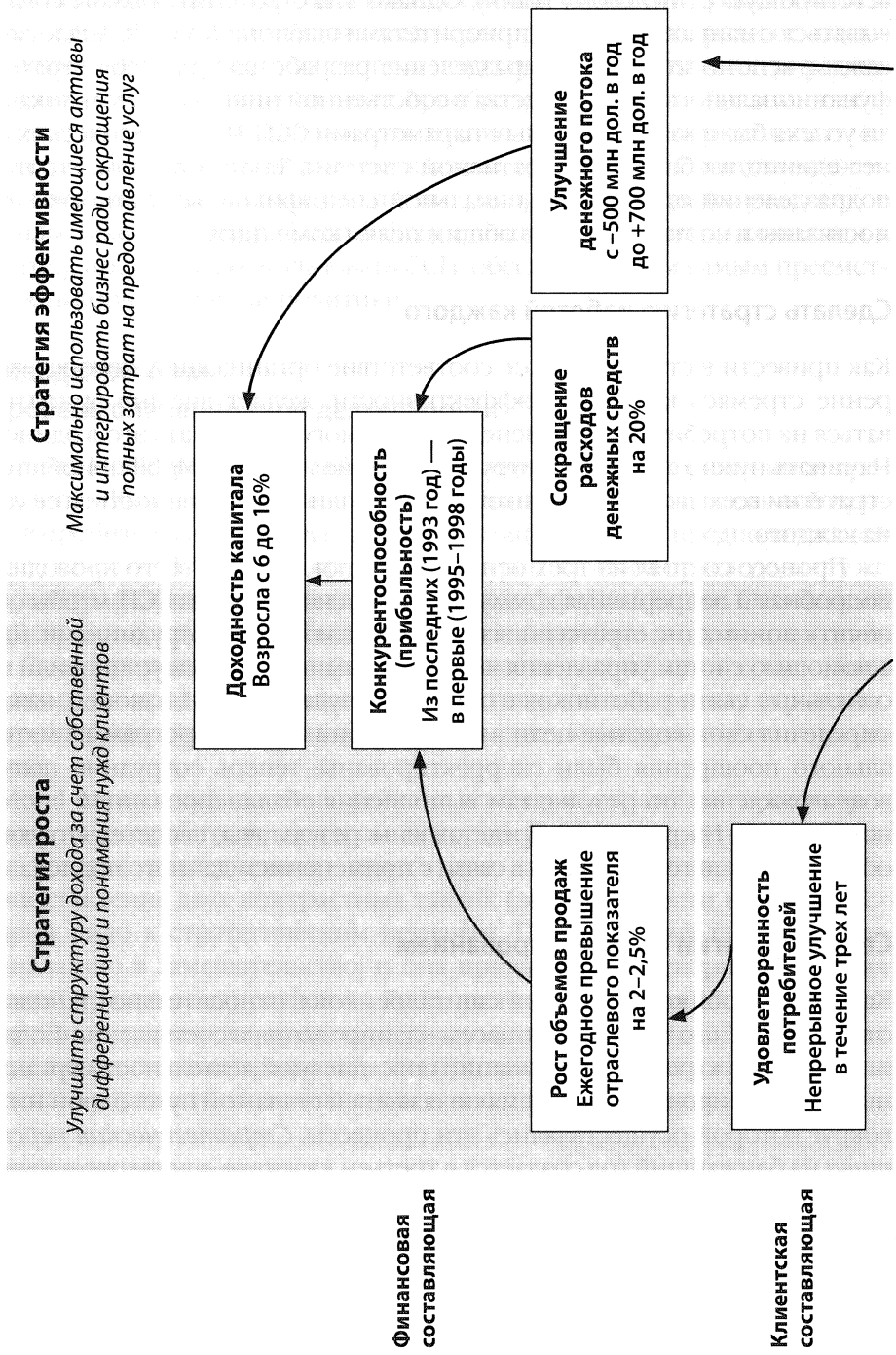
Как привести в стратегическое соответствие организацию, которая, внутренне стремясь к высокой эффективности, желает внешне ориентироваться на потребителя? Топ-менеджеры не могут проделать это в одиночку. Начинать нужно с рядовых сотрудников. Руководители Mobil приобщили к стратегии всех своих работников и возложили ответственность за ее успех на каждого.

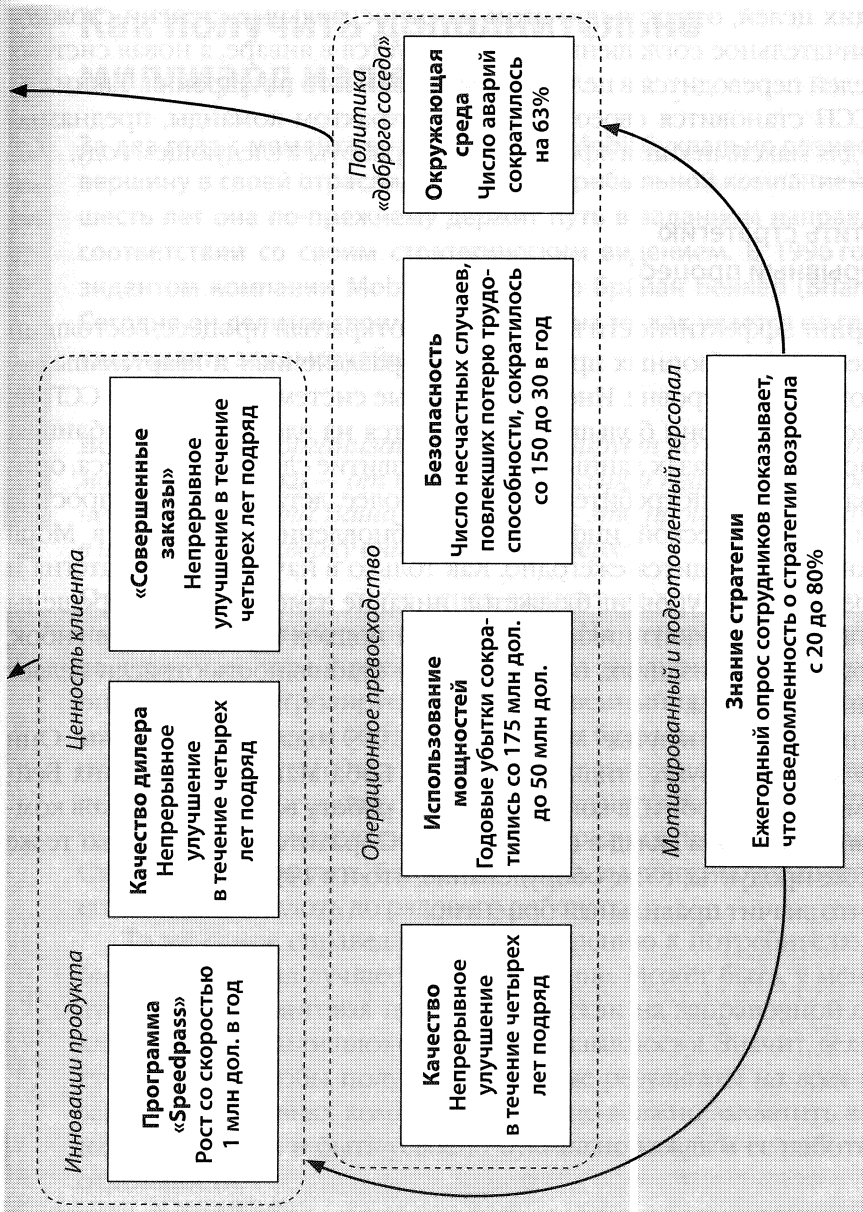
Процесс состоял из трех основных этапов. Прежде всего проводилась подробная и непрерывная коммуникация, основанная на ССП, чтобы обеспечить понимание стратегии всеми без исключения сотрудниками. Далее с помощью систем управления человеческими ресурсами установили персональные связи работников с общими результатами. И наконец, каждый определил свои годовые цели в соответствии с ССП. Программы материального поощрения были скорректированы: теперь сотрудник получал вознаграждение по результатам выполнения сбалансированной системы показателей. На рисунке 2 представлены результаты, свидетельствующие об удачном опыте персонала в связи с применением данного подхода.

## Связь стратегии с бюджетированием

Компания Mobil конкурирует в капиталоемкой и относительно стабильной отрасли. Именно поэтому процессы планирования и составления бюджета играют важную роль в координации повседневной деятельности организации. Сбалансированная система показателей стала той путеводной нитью, вокруг которой осуществлялись эти процессы. *Стратегическая перспектива* на ближайший год создается в третьем квартале, в четвертом ее переводят в задачи и показатели. Каждая бизнес-единица обновляет свою ССП, чтобы отразить в ней приоритеты грядущего года. Поскольку многие бизнес-единицы имеют одинаковую структуру, существенные усилия тратятся на *выравнивание* — процесс, который обеспечивает взаимную согласованность задач, поставленных различными подразделениями для достиже-

Рисунок 2. История Mobil — North American (NAM&R): 1993–1998 годы





Стратегические направления роста и эффективности представлены в стратегической карте Mobil, повествующей о программе развития компании. Конкретные показатели отражают причинно-следственные связи, которые определяют финансовый успех Mobil.

ния общих целей, отражая при этом их относительные степени сложности. Окончательное соглашение формулируется в январе, а новая система показателей переводится в цели для материального поощрения. Таким образом, ССП становится своеобразным контрактом команды, предназначенным для максимизации эффективности работы в следующем году.

## **Превратить стратегию в непрерывный процесс**

Мониторинг эффективности в Mobil — это открытый процесс, состоящий из ежемесячных обзорных проверок в подразделениях и квартальных — на корпоративном уровне. Информационные системы поддержки ССП не особенно сложны; они больше основываются на электронных таблицах, чем на подробных базах данных. Однако развитие сложного бизнеса, ориентированного на потребителя, требует более детальной, чем простые таблицы, аналитической информации. Обновление стратегии в Mobil по-прежнему проводится ежегодно. Как только в начале года стратегия и ССП переводятся на уровень бюджетов, никакие изменения не разрешены до следующего годового цикла. Хотя такой подход гораздо менее гибок, чем в других организациях, относительная стабильность отрасли делает его вполне разумным.

Результаты, достигнутые Mobil в 1995–1999 годах, великолепны. Они отлично характеризуют стиль руководства Боба Маккула и Брайана Бейкера, команды лидеров и, в конечном счете, работу всех сотрудников компании, внесших свой вклад в общий успех. Обратите внимание: это те же люди, те же продукты, то же оборудование, что и в 1993 году!

Вот что значит правильный ориентир!

## Как получить дополнительно миллиард наличными

За два года с момента внедрения ССП Mobil буквально вознеслась на вершину в своей отрасли, став самой прибыльной компанией. Спустя шесть лет она по-прежнему держит путь в заданном направлении в соответствии со своим стратегическим видением. В 1996 году президентом компании Mobil NAM&R стал Брайан Бейкер (Brian Baker). Сегодня он делится своими взглядами на то, как удается из года в год удерживать эту высочайшую планку.

**Вопрос:** *Ваша организация функционирует по схеме полной стоимостной цепочки — от переработки сырой нефти до продажи конечного продукта. Ваша стратегия — это процесс, развивающийся в направлении сверху вниз или снизу вверх?*

**Ответ:** В конечном счете успех зависит от конкретных людей, так называемых линейных сотрудников. На перерабатывающем заводе в три часа утра в воскресенье перед экраном компьютера сидит оператор и контролирует производственный процесс. Естественно, начальников рядом нет. Моя судьба в буквальном смысле зависит от отношения этого человека к делу, от того, насколько он внимателен. Если он в неудачный момент отвлечется хотя бы на 30 секунд, то процесс производства может прерваться и завод остановится. Стремитесь управлять бизнесом? Тогда вы должны управлять всеми его звеньями, вплоть до рядового рабочего.

То же самое справедливо по отношению к потребителю. Может быть, я придумал лучшее в мире видение. Может быть, у меня самая лучшая маркетинговая политика. Но если на заправочной станции клиента обслужили плохо, виноват оказываюсь я. Значит, дело следует вести так, чтобы получать желаемые результаты *на всех* организационных уровнях компании. Видение должно захватить всю компанию целиком и быть усвоено буквально каждым ее работником в отдельности.

**Вопрос:** *Вы используете данный подход в течение нескольких лет. А каков способ коммуникации с сотрудниками?*

**Ответ:** Преимущество ССП состоит в том, что она дает возможность вести диалог о показателях с каждым работником. Система предоставляет модель, с которой согласны обе стороны. С работниками

головного офиса я обсуждаю ССП пункт за пунктом. Особый акцент мы делаем на достигнутом прогрессе, изучаем те сферы, где удалось добиться успехов, и иногда даже празднуем эти достижения. И конечно, мы анализируем свои неудачи и их причины. Это помогает определять узкие места и в течение всего года уделять им особое внимание в надежде, что к концу года добьемся эффективности по всем направлениям.

Для меня большое значение имеет общее согласие, полученное заранее, — каждый знает, о каких показателях идет речь, что эти показатели одни и те же из квартала в квартал и что отвечают за них все. Это дает точку отсчета для обсуждения бизнеса в целом. В данном подходе слово «сбалансированная» является ключевым. Оно заставляет нас рассматривать все самые стратегически значимые аспекты нашей деятельности, в том числе безопасность, взаимоотношения с клиентами и систему развития персонала. Это слово учитывает все стороны нашего бизнеса, которые мы считаем важными и которые, полагаем, обеспечат получение стратегических результатов.

**Вопрос:** *У вас работают более 6000 человек. Каким образом ССП стала для них живым реальным инструментом?*

**Ответ:** Сбалансированная система показателей стала математической базой для расчета вознаграждения. Система материального поощрения действительно для всей организации. Единственное исключение — члены профсоюза, которые решили не участвовать в этом соглашении. Каждый сотрудник может рассчитать, как влияют его результаты на зарплату. Установленное соответствие — один самых важных аспектов процесса внедрения ССП.

**Вопрос:** *Вы затронули вопрос о том, сколько времени тратят люди на анализ показателей ССП и итогов собственной деятельности, — около часа. Отнимает ли это время, предназначенное для выполнения других ежедневных обязанностей?*

**Каждый месяц работники компании посвящают час своего рабочего времени анализу 20 самых важных показателей, которые обеспечивают выполнение стратегических целей. Это время, проведенное с пользой.**

**Ответ:** Конечно, забавно представлять, как 6000 человек склоняются над бумагами и занимаются подсчетами. Но поверьте, совсем

неплохо, если бы мне удалось заставить их всех регулярно анализировать 20 самых важных показателей ССП, влияющих на осуществление нашего стратегического видения. Да, каждый работник тратит на это час своего рабочего времени в месяц.

Люди видят, каковы результаты в сравнении с поставленными задачами. Они делают это, чтобы понять, сколько денег получают. Бесспорно, никто не изучал бы так тщательно показатели, не будь те привязаны к зарплате. В конце концов, доказательство нашей правоты — это результаты. По уровню прибыли мы вышли на второе место за то время, что я отвечаю за бизнес. Это заставило замолчать многих сомневающихся.

**Вопрос:** *Что означают полученные результаты для обычного работника?*

**Ответ:** По результатам прошлого года, каждый получил 16% в дополнение к обычной зарплате. В этом есть определенный риск. В начале данной программы мы сократили зарплаты на 10%. Таким образом, размер выплат в конце года превысил на 6% стандартную для отрасли зарплату. В этой игре серьезные ставки.

**Вопрос:** *Какие препятствия встречались вам на пути?*

**Ответ:** Наиболее сложное — это сам процесс выбора показателей, которыми можно управлять и которые исходят из бизнес-стратегии. Если у меня отличные показатели, то и конечные результаты будут радовать. Мне не нужно волноваться по поводу множества вопросов, которые ранее причиняли беспокойство. Преимущества, которые возникают от внедрения ССП как основы системы менеджмента, в огромной степени перекрывают те затраты, которые приходится делать, преодолевая возможные барьеры.

**Вопрос:** *Когда вы приступили к внедрению ССП, компания уже находилась в процессе реорганизации. Какова роль сбалансированной системы показателей в осуществлении этих изменений?*

**Ответ:** Одновременно с разработкой ССП мы приступили к уменьшению расходов: почти миллиард долларов был сэкономлен. Кроме того, мы серьезно сократили штат сотрудников. Сбалансированная система показателей заставила нас сконцентрироваться на стратегических целях. Помимо снижения расходов и сокращения численности персонала, что привело к экономии средств, мы сосредоточились на росте дохода — одном из компонентов общей стратегии компании. С помощью ССП нам удалось реализовать оба ее компонента.

Мы работаем в развитой зрелой отрасли. Наша стратегия открыта для конкурентов. Но преимущество, полученное от внедрения ССП, — это воз-

**Наша стратегия открыта для конкурентов. Но преимущество, полученное от внедрения ССП, — это возможность переиграть своих соперников.**



возможность переиграть своих соперников. Без данной системы это было бы невозможно. Идея состоит в том, чтобы создать стратегию и воплотить ее в жизнь лучше, чем конкуренты.

**Вопрос:** *Что вы делаете для того, чтобы сохранить импульс движения при смене руководства? Как будет выглядеть наследие ССП через семь лет?*

**Ответ:** Одна из проблем, связанных со сбалансированной системой показателей, — необходимость постоянно обновлять ее. Мы с огромным энтузиазмом относимся к системе и высоко ценим ее за те выгоды и преимущества, которые она дает. Именно эта система помогла добиться стратегического соответствия организации в целом и разработать показатели для различных направлений бизнеса. Она предоставляет общую базу для оценки деятельности управленцев; теперь нам уже трудно представить свою жизнь без ССП. Решившись отказаться от нее, компания тем самым откажется от реальных прибыльных возможностей.

**Перепечатано: № B9911B**

# Сбалансированная система показателей в Sears: компания, где процветают обратная связь и обучение

*Доктор Стив Керн (Steve Kirn), вице-президент по инновациям и организационному развитию, Sears*

В 1992 году компания Sears оказалась в отчаянном финансовом положении. Это предприятие ежегодно теряло по 3 млрд дол. В 1999 году журнал «Fortune» назвал его самой инновационной фирмой, торгующей товарами смешанного ассортимента в розницу. На недавнем совещании руководителей организаций, внедривших сбалансированную систему показателей, д-р Керн рассказал, как ССП полностью изменила Sears — этого гиганта розничных продаж. Такое замечательное превращение стало результатом реализации новой стратегии в купе с созданием новой культуры, ориентированной на обратную связь с потребителем и обучение. Данная статья написана по материалам доклада д-ра Керна.

Когда в 1992 году Артур Мартинес (Arthur Martinez) возглавил Sears, ситуация, в которой находилась компания, представляла собой мрачную картину: ежегодные убытки составляли 3,4 млрд дол. Пришлось осуществлять кардинальные изменения, преобразовавшие и обновившие бизнес. Мартинес ликвидировал более 50 тыс. рабочих мест, упразднил продажи по каталогу «Sears Catalog», закрыл большинство неприбыльных магазинов, продал недвижимость (в том числе наиболее привлекательный актив компании башню «Sears Tower» в Чикаго) и избавился от многих других побочных бизнесов.

Сегодня мы имеем совершенно иную картину. Уменьшенная в размерах компания обладает значительным штатом работников — 330 тыс. человек (в Sears их называют «партнеры»), которые трудятся в 2900 пунктах продаж. Запущена многолетняя программа обновления магазинов, расходы на выполнение которой составят 4 млрд дол.; осуществлены многочисленные изменения, направленные на репозиционирование магазинной сети, в том числе на новую ориентацию на целевые сегменты потребительского рынка и маркетинг-

говую кампанию в целях создания привлекательного для клиентов предложения ценности. Sears обладает большими возможностями по дистрибуции и доставке наряду с присутствием на интернет-рынке, но в данной статье основное внимание уделено традиционному бизнесу.

## Создание платформы изменений

Как Мартинесу и его команде удалось за короткий промежуток времени добиться таких радикальных перемен?

Бороться пришлось не за то, чтобы работники правильно восприняли преобразования, — компания столкнулась с проблемой неадекватности используемых в новых условиях методов управления. Было понятно, что убытки не только огромны, но и неустойчивы. Проводя серьезные изменения в организации, мы не были уверены в *правильности своих действий*. Нас могли не удовлетворять результаты, при этом было непонятно, что именно нас не устраивало — сами итоги или методы их получения. Достаточно ли у нас знаний и смелости изменить не только *что*, но и *как* мы делаем?

Мартинес и его команда принялись за разработку стратегического видения, которое должно было определить будущее положение компании. Мы знали, что если удастся провести преобразования, то отдача будет велика. Непонятным оставался вопрос, хватит ли нам знаний, умений и возможностей, чтобы преодолеть все вероятные препятствия, сводящие на нет прилагаемые усилия.

Первым шагом стало определение наших ключевых стратегий. Их было пять:

- сделать Sears «самым притягательным местом для совершения покупок»;
- нацелиться на рынок;
- сформировать культуру победителей;
- сконцентрироваться на ключевых направлениях деятельности;
- постоянно снижать затраты.

Мартинес стремился создать гибкую организацию, способную улавливать изменения конкурентной среды, чтобы не оказаться в таком отчаянном положении, в каком он нашел ее, когда встал у руля. Основными ключами в решении этой задачи и стали нацеленность на рынок, главные направления деятельности и культура победителей. Снижение затрат — вечная тема в розничной торговле, и мы понимали, что сделав Sears «са-

мым притягательным местом для совершения покупок», «обновим» ориентацию компании на клиентов.

Команда выбрала специальные программы для реализации стратегий. Они были введены в действие и каскадированы на все организационные уровни. Со временем проявились три ключевые стратегии, основанные на «привлекательных» свойствах Sears: сделать Sears «притягательным местом для совершения покупок» (клиентская составляющая), «притягательным местом для работы» (составляющая сотрудников) и «притягательным местом для инвестирования» (финансовая составляющая). Эти «три „П“» стали своего рода мантрой, распространившейся по всей организации.

### **Задача выбора показателей**

Для определения целей по трем стратегическим направлениям и показателей, с помощью которых Sears могла бы оценить степень продвижения к этим целям, была создана оперативная группа. Подход компании к системе оценки был исключительно важен для осуществления принципа «трех „П“».

Мы попросили своих покупателей помочь оценить, насколько магазины Sears привлекательны как места шопинга. Каждый месяц проводились брич-опросы посетителей магазинов (в течение 60 секунд), результаты которых публиковались в ежемесячных бюллетенях. Таким образом, становилось ясно, на правильном ли пути компания.

Для оценки рабочих условий мы обратились к своим сотрудникам и проанализировали обширную базу данных, содержащую сведения об их отношении к компании. Используемая база данных представляет собой набор операционных показателей, в основе которых лежат характеристики местных рабочих условий. И наконец, для финансовой составляющей (инвесторы) мы использовали многочисленные стандартные финансовые показатели.

Собрав все перечисленные данные, мы приступили к анализу причинно-следственных моделей, чтобы понять, как эти показатели влияют друг на друга. В 1995 году компания наняла специалиста по эконометрике для анализа сведений, предоставляемых 800 магазинами. Было интересно проверить связи между этими показателями, чтобы выявить те факторы, которые приведут к желаемым итогам.

### **Выявление причинно-следственных связей**

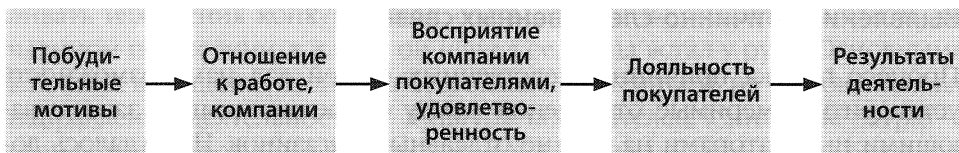
Процесс поиска причинно-следственных связей дал нам возможность установить измеримые отношения между опережающими и запаздывающими индикаторами на уровне отдельных магазинов. Нам удалось до-

казать, что обычно запаздывающие индикаторы («притягательное место для инвестирования») зависят от опережающих («притягательное место для совершения покупок и работы»). Мы также выяснили, как эти факторы взаимосвязаны в определенные временные периоды. Анализ запаздывающих показателей за два квартала показал, что покупателям нужно некоторое время, чтобы понять, чем мы отличаемся от других компаний, даже до получения измеримых результатов. Естественно, Sears извлекает выгоду только тогда, когда поведение покупателей существенно меняется, что генерирует положительные финансовые результаты.

Первые результаты стали для нас важной вехой. Впервые удалось продемонстрировать существующие взаимоотношения в статистической форме. Впервые мы смогли серьезно протестировать гипотезы, лежащие в основе нашей стратегии. Например, 10 основных тем при опросе сотрудников выявили реальную степень притягательности компании как места работы. Как показано на рисунке 1, «побудительные мотивы» (признание, тренинги, возможность карьерного роста) существенно влияют на отношение наших людей к самой компании и делу. В свою очередь, изменение отношения сотрудников к работе воздействует на восприятие и уровень удовлетворенности покупателей. Опыт покупателей определяет их желание возвращаться за покупками вновь и рекомендовать магазины Sears своим друзьям и знакомым. От оценки покупателей зависит их лояльность, что в конечном счете определяет бизнес-результаты.

По мере изучения взаимосвязей, существующих в нашем бизнесе, мы начали «открывать черный ящик» с тем, чтобы увеличить достоверность, надежность и адекватность модели. При определении факторов, обеспечивающих Sears статус притягательного места для работы, совершения покупок и инвестиций, мы обнаружили существующие основные проблемы. Удалось сократить число показателей удовлетворенности сотрудников своей работой со 180 до 22, в клиентской составляющей — с 18 до 7. Получилось четыре «входящих» фактора (люди, место, продукт и ценность) и три «результатирующих» (репутация, удовлетворенность и лояльность). Углубились наши знания о взаимосвязях показателей состав-

**Рисунок 1. Расширение наших знаний о причинно-следственных связях**



ляющих ССП. Мы можем проводить глубокий анализ многих переменных на уровне магазина, чтобы проверять связи между показателями «работа», «покупки», «инвестиции».

Оценка связей между этими важнейшими направлениями нашего бизнеса дает еще одну выгоду: она позволяет исследовать определенные наблюдения, которые противоречат нашему пониманию ситуации. Например, мы обнаружили, что степень доброжелательности работника (как она воспринимается клиентом) отрицательно сказывалась на доходах, но только в крупных магазинах.

И хотя мы пока не понимали причин установленного явления, по крайней мере, удалось его выявить. Несмотря на то что покупатели уверяют нас, что доброжелательность работника имеет большое значение, ее негативное влияние на рост доходов в крупных магазинах заставило нас взять паузу и изучить эти взаимосвязи более детально.

**Оценка связей между этими важнейшими направлениями нашего бизнеса дает еще одну выгоду: она позволяет исследовать определенные наблюдения, которые противоречат нашему пониманию ситуации. Например, в крупных магазинах мы обнаружили, что степень доброжелательности работника (как она воспринимается клиентом) отрицательно сказывалась на доходах.**

## **Более эффективное использование обратной связи и формирование культуры обучения**

На данном этапе у нас скопился большой запас информации о многих характерных для бизнеса взаимосвязях, дающей важную возможность оценить потенциальное воздействие новых инициатив. Теперь мы можем, например, выявить связи, которые демонстрируют, как однопроцентное изменение какого-либо фактора повлияет на другую переменную. Так, 1% улучшения показателя «защита интересов» (восприятие работниками стиля руководства, выявляемое в опросе «My Opinion Counts» — «Мое мнение имеет значение») увеличивает в итоге параметр «удержание сотрудников» на 4,5%.

Более того, этот 1% также привел к росту на 7,4% объемов продаж в расчете на один квадратный фут торговой площади. Подобное воздействие имеет огромное значение для организаций такого масштаба, как Sears. Следующим этапом процесса менеджмента после выявления таких взаимосвязей является решение о том, какую инициативу осуществлять первой и каково соотношение «затраты/результаты».

Для распространения этой ценной информации мы разработали сайт в Интернете, где помещаются отчеты о прогрессе в разных направлениях нашего бизнеса. Согласно данной системе отчетности мы можем обновлять публикуемые данные с частотой от недели до года (все зависит от того, как часто вы собираете информацию по конкретным показателям). Стоит только кликнуть мышкой — и вы увидите тот или иной параметр деятельности магазина или даже его отдела. Можно использовать систему для выбора проблем, которые вы хотите проанализировать в дальнейшем. Мы создали библиотеку передового опыта, где собрали материалы, представленные всеми 800 магазинами. Доступ к ней имеет каждый, кто интересуется, например, как другие решили аналогичную проблему или как достичь таких же результатов. Это стало эффективным средством организационного обучения.

Сбалансированная система показателей Sears не является обычным статистическим инструментом. Она используется для формирования хранилища примеров того, как определенные изменения в конкретных условиях повышают результаты и способствуют совершенствованию. Люди на самом деле могут влиять на способы ведения бизнеса, а когда они готовы к этому, происходит взаимное обучение.

## Притягательное место для обучения

На втором году внедрения ССП мы обнаружили, что одна треть показателей, с которыми мы работали, неэффективны. Мы избавились от них и заменили новыми. На третьем году все повторилось. Мы так быстро и много учились, что для нас не составляло труда практически мгновенно определять, какие параметры являются мерой ценности, а какие нет.

**Показатели ССП должны периодически обновляться. На втором году внедрения ССП Sears обнаружила, что одна треть показателей неэффективны. Их заменили новыми.**

Теперь каждый наш показатель периодически обновляется — в зависимости от временных рамок его действия.

Несмотря на все наши достижения, мы все еще стоим на пороге получения всех преимуществ от системы обратной связи и обучения, которая была введена в действие. Да, мы значительно продвинулись вперед, и наши достижения признаны всеми. Мы будем распространять эту практику на всех организационных уровнях и планируем более активно использовать обратную связь и укреплять культуру обучения. Операционные доходы на сумму 2,41 млрд дол. в 1999 году — убедительный аргумент продолжения этого пути.

## Более подробно

См.: *Steven P. Kirn, Anthony J. Rucci, Mark A. Huselid, Brian E. Becker*. Strategic Human Resources Management at Sears // Human Resources Management, 1999, Winter.

*A. J. Rucci, S. P. Kirn, R. T. Quinn*. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears // Harvard Business Review, 1998, January/February.

Bringing Sears Into the New World // Fortune, 1997, October 13.

**Перепечатано: № В0007С**



## Преобразование некоммерческой организации: инновации в Hillside, поддерживаемые ССП

*Интервью с Деннисом Ричардсоном (Dennis Richardson), президентом и генеральным директором группы ассоциаций Hillside*

*Джанис Кох (Janice Koch)*

Деннис Ричардсон одержим сбалансированной системой показателей почти так же, как возглавляемой им некоммерческой организацией на севере штата Нью-Йорк. И неудивительно: ССП помогла Hillside Family of Agencies, одной из крупнейших в стране служб помощи детям, реализовать свое видение — стать главным поставщиком комплексной помощи детям и их семьям. Это не только ускорило структурные преобразования, но и позволило стратегически управлять некоммерческой организацией. Hillside достигла значительной операционной эффективности, что позволило ей направлять ресурсы туда, где они нужны больше всего: совершенствование обслуживания детей и привлечение к этой работе самых талантливых сотрудников.

*«Вестник ССП»: Чем были вызваны стратегические преобразования в Hillside в 1995 году?*

**Деннис Ричардсон:** Мы поняли, что система оказания помощи детям и их семьям носила фрагментарный характер. Семьи города Хиллсайд вынуждены были обращаться сразу в не только учреждения и иметь дело с многими социальными работниками, каждый из которых имел свои задачи и возможности. В сущности семьям, нуждавшимся в социальной поддержке, приходилось самостоятельно справляться с бюрократией. Городские власти решили создать систему оказания помощи, которая координировала бы такую работу. В течение многих лет мы пытались сделать это вместе с другими организациями. Сотрудничество — вещь хорошая, однако стало ясно, что структура организаций и множество городских проблем часто мешали решению вопросов оказания поддержки людям и заставля-

## Hillside Family of Agencies

*Штаб-квартира:* Рочестер, штат Нью-Йорк;

*основана:* в 1837 году как приют для сирот;

*услуги:* более 120 видов услуг для подростков с эмоциональными и поведенческими нарушениями, психическими заболеваниями и детей, живущих в неблагополучных семьях. К числу услуг относятся: домашние и социально ориентированные программы, поддержка приемных детей, дневное и круглосуточное пребывание в исправительных учреждениях, амбулаторное лечение, экстренная помощь, юридические услуги по делам несовершеннолетних и профилактические мероприятия;

*бюджет:* 100 млн дол.;

*организационная структура:* материнская организация курирует деятельность шести филиалов (все независимые 501 (с)(3)\* некоммерческие организации), предоставляя административную и бизнес-поддержку;

*филиалы:* детские центры Crestwood Children's Center, Hillside Children's Center, Snell Farm Children's Center и Hillside Work-Scholarship Connection (воспитательная, профессионально ориентированная учебная программа для подростков 12–18 лет, которые могут бросить школу);

*фонды-филиалы:* Crestwood Children's Foundation и Hillside Children's Foundation, которые собирают средства и делают инвестиции в поддержку филиалов Hillside;

*численность сотрудников:* 1800 человек;

*клиенты:* более 7000 семей ежегодно;

*обслуживаемая территория:* более 40 населенных пунктов в западной и центральной частях штата Нью-Йорк;

*внедрение ССП:* первоначально в 2000 году, вторая успешная попытка в 2002 году;

*основные вехи стратегической карты:* пять составляющих, главная из которых «Stakeholder Uppermost» («Приоритетность — заинтересованным сторонам»). Два типа клиентов: подростки и семьи, с одной стороны, и стратегические партнеры — с другой (жертвователи и сообщества-партнеры).

---

\* Статус, присваиваемый организации Федеральной налоговой службой. —  
Примеч. редактора.

ли порой идти на компромиссы, которые отнюдь не благоприятствовали нуждающимся семьям.

Из своего опыта знаю, что организации некоммерческого сектора, как правило, неохотно идут на слияние. Структура филиалов компании Hillside весьма инновационна и очень хорошо работает; она позволяет аффилированным организациям сохранять свою уникальность и узнаваемость. Первый созданный нами филиал, Hillside Workshop Scholarship Connection, очень хорошо сочетается с нашими стратегическими планами. В основе его работы лежит модель раннего вмешательства и развития подростков — услуга, которую мы уже давно хотели предоставлять.

**«Вестник ССП»:** *Какой путь вы выбрали, чтобы осуществить задуманные преобразования? Как вы пришли к сбалансированной системе показателей?*

**Деннис Ричардсон:** После реструктуризации нам нужна была организационная методология. В то же время мы решили: надо стать более совершенными стратегами. Вместо того чтобы просто следовать политике и решениям правительства, мы хотели сами участвовать в их формулировании. Мы изучили несколько инструментов и даже пару из них попробовали на практике. Но ни один инструмент не работал. В это время я впервые прочитал о ССП. Мы попытались внедрить ее самостоятельно, но через полтора года столкнулись с большими препятствиями. Мы действовали по собственной схеме, например не привлекали к участию в разработке ССП руководителей и персонал компании. После посещения семинара Balanced Scorecard Collaborative я остался при прежнем мнении: это тот самый инструмент, который нам нужен, — просто мы неправильно его применяем. Мы получили консультации, а затем построили ССП, применив методику Каплана—Нортон. И все сразу изменилось.

**«Вестник ССП»:** *Расскажите о программе внедрения вашей ССП.*

**Деннис Ричардсон:** Мы приступили к возрождению ССП материнской организации в марте 2002 года и подготовили ее к осуществлению в июле. Два наших фонда стали первыми филиалами, создавшими собственные системы, которые помогли им объединить сотрудников и сократить накладные расходы. Затем мы попросили и другие филиалы разработать собственные ССП, которые уже к июлю 2004 года были введены в действие. Наши общие вспомогательные группы (например, по маркетингу и капитальному развитию) приступили к созданию ССП в январе. В качестве эксперимента сотрудники фондов и Hillside Work-Scholarship Connection начали разрабатывать личные ССП.

**«Вестник ССП»:** *Какие ресурсы вы выделяете филиалам для создания и управления ССП? Какую оказываете поддержку?*

**Деннис Ричардсон:** Наш отдел стратегического планирования и контроля качества курирует процесс стратегического менеджмента и предоставляет внутренние консалтинговые услуги. Каждый филиал организует команду из представителей разных отделов, в задачу которой входит формулирование ССП. Они работают с нашими внутренними консультантами в течение шести месяцев. Затем команда представляет руководителям филиала созданную систему. Нередко мы просим их переделать или доработать ее. И люди быстро схватывают суть.

**«Вестник ССП»:** Помогла ли вам новая структура найти новые возможности повышения эффективности?

**Деннис Ричардсон:** Доноры и налогоплательщики хотят знать, насколько эффективно расходуются их деньги. Наша модель централизованной административной поддержки более эффективна и, следовательно, обеспечивает общее сокращение административных и накладных расходов. Филиалам больше не нужны собственный финансовый директор, директора отделов маркетинга и управления человеческими ресурсами; теперь филиалы стали клиентами единой вспомогательной службы Hillside.

Один федеральный контролирующий орган сначала испытывал довольно серьезные опасения в связи с планами Hillside по приобретению других организаций. Когда фонд Crestwood стал филиалом, этот орган ожидал, что наши издержки возрастут. Позже аудит показал: административные и накладные расходы фонда сократились на 25%. Совсем недавно к нам обратилось правительство штата и попросило взять под свою опеку две организации социального обслуживания, находившиеся на грани закрытия.

**«Вестник ССП»:** Чем такой стратегический инструмент, как ССП, помог Hillside?

**Деннис Ричардсон:** Прежде всего были установлены порядок и дисциплина, к чему мы так стремились. Имея за плечами 168-летнюю историю, наша организация обладает одним преимуществом — она может учиться на собственном опыте. Наше долголетие — не просто предмет гордости; мы извлекаем уроки из прошлого, чтобы принять правильные решения на будущее. Я уверен, что со сбалансированной системой показателей наша организация будет процветать еще 100 лет. Система помогла нам перевести наши устремления в конкретные измеряемые цели. И это позволяет нам выполнять обязательства по отношению к будущим поколениям.

**ССП помогла нам перевести наши устремления в конкретные измеряемые цели. И это позволяет выполнять обязательства по отношению к будущим поколениям.**

**«Вестник ССП»:** *Как стратегическая карта помогает Hillside мобилизоваться и осуществлять коммуникации?*

**Деннис Ричардсон:** Сам процесс создания ССП оказался удивительно полезным в этом смысле. Прежде мне и в голову не приходила мысль о том, что в процессе планирования социальных услуг для детей могут существовать причинно-следственные связи. Стратегическая карта требует от своих составителей вдумчивости. В данной области деятельности сильна тенденция быть ведомым, а не инициативным. Стратегическая карта изменила наши взгляды и показала, как наиболее эффективно работать с детьми и семьями.

Карта также помогла нам понять и расширить структуру организации. Она предоставила стратегическую архитектуру, связавшую филиалы в единую корпорацию. Используя стратегическую карту и ССП, мы показали другим организациям, чем занимаемся, и заявили: «Если хотите присоединиться к нам, вот дорожная карта к нашему видению!» Конечно, приходится пересматривать систему показателей каждый квартал и анализировать ошибки в наших допущениях. Что особенно важно, ССП создала систему обратной связи, которую мы широко применяем в процессах принятия важных решений, оказывающих влияние на будущее Hillside Family of Agencies.

**«Вестник ССП»:** *Изменились ли какие-нибудь цели Hillside в результате процесса каскадирования?*

**Деннис Ричардсон:** Да. Отличный пример — клиентская цель «Родители как партнеры». Как правило, организации, подобные нашей, рассматривают себя провайдерами услуг родителям и детям. В худшем случае родители для них «плохие ребята». Мы не считаем возможным обращаться с детьми просто как с жертвами. Ребенок и его семья порой получают наши услуги в течение короткого промежутка времени. Родители ухаживают за детьми значительно дольше. Итак, «Родители как партнеры» — ключевой элемент нашей деятельности, и именно этот принцип выделяет Hillside из множества подобных учреждений.

Наша первоначальная цель «Родители как партнеры» предполагает участие родителей в заседаниях советов и круглых столов, их помощь Hillside в принятии решений об услугах и видах воздействия и т.д. Данная цель относилась к разряду «необсуждаемых», которые наши филиалы обязаны были внести в свои ССП. Нам казалось, что это жесткий подход. Однако филиалы, рассмотрев задачу, отреагировали так: «Мы не только согласны, но считаем, что этого недостаточно!» По их мнению, следует активно привлекать семьи — не только родителей, но и самих детей — к участию в планировании собственных воспитательных мероприятий.

Они так и сказали: «Мы сделаем это даже лучше». Компания скорректировала цель: «Подростки и их семьи участвуют в воспитательных мероприятиях».

**«Вестник ССП»:** *С кем еще из заинтересованных сторон кроме сотрудников вы обсуждаете ССП?*

**Деннис Ричардсон:** В процессе разработки принимают активное участие семьи и члены совета директоров. Каждый квартал мы предоставляем им отчеты. (ССП — основной показатель, по которому, в частности, оценивают мою работу.)

**«Вестник ССП»:** *Расскажите о некоторых уже полученных результатах Hillside.*

**Деннис Ричардсон:** Запланированный на три года рост доходов превысил намеченный за восемь кварталов (2003 и 2004 финансовые годы). Во втором квартале 2004 года мы уже выполнили свой план по этому показателю на 127%. По параметрам клиентской составляющей мы также превысили показатели участия родителей (второй квартал 2005 года). Доступность — другая цель клиентской составляющей — оценивается периодом с момента первого обращения до выбора воспитательной методики. За год-полтора с начала внедрения ССП мы сократили его продолжительность вдвое: всего до трех недель. Эту цель мы выполняем постоянно в течение четырех последовательных кварталов.

**«Вестник ССП»:** *Какая самая большая проблема при использовании ССП?*

**Деннис Ричардсон:** Самая сложная задача — это продемонстрировать, что интегрированная система проведения исправительных мероприятий с неблагополучными подростками значительно лучше фрагментарного подхода. Исследования в этой области за предыдущие годы провести очень трудно, да и соответствующих данных в США не существует. Недавно мы заключили партнерское соглашение с Университетом Рочестера (University of Rochester) на проведение базового сравнительного исследования основных свойств интегрированной и фрагментарной систем, которое должно быть закончено к середине 2006 года. Затем мы будем искать средства для финансирования долгосрочных исследований. Они, несомненно, пойдут на пользу детям и их семьям, с кем мы работаем от 15 до 20 лет.

**Более подробно**

*См.: [www.billside.com](http://www.billside.com)*

**Перепечатано: № B0505C**



# **Стратегическое соответствие**



# Alterra Health Care: быстрый путь к результатам

*Джанис Кох (Janice Koch)*

Высокая текучесть кадров и отсутствие прибыли сильно беспокоили быстро растущую Alterra Health Care. Но крупномасштабное и стремительное создание ССП как для предприятия в целом, так и для отдела управления человеческими ресурсами обеспечило этой ведущей организации, предоставляющей больным и престарелым жилье с оказанием помощи, стратегическое согласование и прибыльность. Новая серия статей под девизом «Speed to benefit» («Скорость ради пользы») в рубрике «На переднем крае» рассказывает об организациях, которые успешно и быстро ввели в действие сбалансированную систему показателей и менее чем через год стали получать ощутимые результаты.

Будь рост единственным показателем, Alterra Health Care выглядела бы образцом благополучия. Эта компания с 20-летней историей в течение трех лет демонстрировала стремительный рост, открывая каждые 56 часов в различных точках США новые и новые объекты. Миссия компании, по словам ее президента Стивена Вика, состояла в следующем: «построить так много зданий, собрать так много денег, насколько это возможно, — и расти, расти, расти». Сегодня, имея более 14,5 тыс. сотрудников и 475 объектов в более чем 28 штатах, Alterra является одной из крупнейших компаний в отрасли.

Но рост был, а прибыли не было. В 2000 году чистые годовые убытки составили 117,8 млн дол. (при доходе 466,5 млн дол.). По мере падения курса акций уменьшались перспективы привлечения капитала. Но не только финансовые показатели были слабыми; текучесть кадров, обычно очень высокая в здравоохранении (100%), составила жуткие 145%, что не могло не ослаблять предприятие. Среди руководителей подразделений этот показатель составлял 50%.

Несмотря на то что Alterra — коммерческая компания, она очень трепетно относилась к своей важной миссии: обеспечение качества последних 18 месяцев жизни каждого своего клиента. «Оказание качественной помощи больным и престарелым, предоставление им возможности вести достойную жизнь — огромная ответ-



## О КОМПАНИИ

## КРАТКО

**Alterra Health Care**

*Штаб-квартира:* Милуоки, Висконсин;

крупнейшая национальная частная организация, предоставляющая жилье с оказанием помощи;

*статистические данные:* 14,5 тыс. сотрудников, 8 подразделений, 475 пунктов оказания помощи в 28 штатах;

*инициаторы и энтузиасты ССП:* Стивен Вик (Steven Vick), президент (спонсор); Андреа Пек (Andrea Peck), старший вице-президент (люди и культура); Майк Руск (Mike Rusch), директор по операционной деятельности; Дэвид Кливер (David Cleaver), вице-президент, контролер/руководитель информационной службы;

*стимулирующие причины:* быстрый рост при отсутствии последовательной стратегии и прибыльности; высокая текучесть кадров;

*методология ССП:*

- участник действующей рабочей группы Balanced Scorecard Collaborative по управлению человеческими ресурсами;
- интернет-центр разработки ССП (для предприятий и отделов управления человеческими ресурсами);

*сроки:* 3 месяца, концепция для реализации;

*результаты:* снижение текучести кадров на 26%; уровень удовлетворенности сотрудников работой 80%; рост доходов на 13% по сравнению со вторым кварталом 2000 года; увеличение заполняемости на 2%; устойчивое улучшение денежного потока.

ственность, — говорит Вик. — И мы должны делать это как следует».

Управлять предприятием только с помощью финансовых рычагов неэффективно. Руководители понимали, что наступил момент, чтобы навести порядок в своем «стратегическом доме». Было ясно: успех компании зависел от трех факторов — удовлетворенности клиентов, удовлетворенности сотрудников и операционной эффективности. Но последовательной стратегии управления объектами, согласования действий вспомогательных служб и многочисленных подразделений не существовало.

Прочитав книгу Каплана и Нортон «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию» и посетив в октябре 2000 года совещание Balanced Scorecard Collaborative, Андреа Пек, старший вице-президент (направление «Люди и культура»), и ее коллеги прониклись идеями ССП как эффективного инструмента — системы, которая поможет им проанализировать роль человеческого фактора в деятельности компании. Они признали, что именно человеческий капитал станет стратегическим фактором получения высоких финансовых результатов.

Примерно в это же время формировалась действующая рабочая группа Balanced Scorecard Collaborative по управлению человеческими ресурсами. Эта оперативная группа, состоящая из руководителей 22 организаций, была создана для изучения роли человеческого капитала и его влияния на финансовые результаты, а также для разработки методов оценки и мониторинга этих параметров по схеме ССП. Alterra присоединилась к работе группы еще в начале ее деятельности в декабре 2000 года, моментально став новым сторонником сбалансированной системы показателей и пионером стратегии службы управления человеческими ресурсами.

С помощью компании Balanced Scorecard Collaborative Alterra быстро разработала свою ССП с намерением сформулировать стратегию организации и основные элементы составляющей обучения и развития, а также рабочий проект системы показателей для отдела управления человеческими ресурсами. Почти сразу после этого команда лидеров под руководством Пек (при активной поддержке президента Стивена Вика) приступила к формированию окончательной версии ССП этого отдела и одновременной доработке общей сбалансированной системы показателей организации, консультируясь с интернет-центром разработки ССП Balanced Scorecard Collaborative.

## Скоростная разработка

Интернет-центр разработки ССП помогает организациям создавать сбалансированную систему показателей по методу Каплана и Нортонa. Шаблоны помогают менеджерам сформулировать цели; как только пользователь вводит данные, программа автоматически составляет стратегическую карту.

Создавая одновременно системы для компании и отдела управления человеческими ресурсами, «мы знали, что необходимо добиться стратегической согласованности всех существующих процессов, — объясняет Пек. — Центр разработки стал инструментом, который и помог это сделать. Итак, мы каждый день работали в Интернете с двумя ССП. Я вводила свои цели, они — свои, следя, чтобы операционные задачи совпадали».

Интернет-центр разработки предоставил процедурное и методологическое руководство (в том числе и консультации в режиме онлайн), научив сотрудников Alterra, как обращаться за помощью, соблюдать график создания проектов, и даже подсказывая, когда созывать совещания. Каждый член команды имел доступ к корпоративной ССП, получал информацию о статусе проекта и о необходимости обновления целей или дальнейшей разработки показателей. Для Пек, которой подчинялись три топ-менедже-

ра отдела управления человеческими ресурсами, это был очень полезный инструмент, «помогающий добиться соответствия предлагаемых инициатив общей стратегии. Иногда трудно объяснить людям сущность процессов. Но с помощью программного обеспечения легко добиться понимания ими различных концепций и принципов».

С учетом напряженного графика (рост прибыльности к середине 2001 года) и того факта, что члены команды лидеров были не знакомы друг с другом, применение Интернета ускорило формирование группы лидеров и обеспечило эффективность и скорость ее работы.

## **Новые показатели, новые инструменты**

Руководство Alterra организовало ежемесячные опросы на тему удовлетворенности клиентов и недавно приступило к эталонному сравнению отношения сотрудников. Теперь при собеседовании с кандидатами на должность директора отдела ориентировались на определенные эталонные «лучшие» и «худшие» качества.

Alterra сбалансировала показатели занятости и исполнения бюджета с параметрами, определяющими комплекс необходимых навыков, удовлетворенностью клиентов и сотрудников и текучестью кадров. Кроме того, это сглаживало роль иерархии управленцев и позволяло расширить наставничество между уровнями организации. Такие инициативы, как «аудит талантов», планирование карьеры, развитие лидерских качеств и опросы удовлетворенности сотрудников, легко нашли свое место в стратегической карте.

Впервые Alterra соотносит традиционные показатели (коэффициент занятости, доходы, обеспечение качества) с новыми — удовлетворенностью клиентов и отношением сотрудников. Оценки, полученные в ходе опроса, проведенного осенью 2001 года, были внесены в ССП и таким образом «связаны с показателем „удовлетворенность клиентов“». В конце концов, Пек хочет измерить обмен знаниями между аналогичными компаниями по уходу за больными и престарелыми, поскольку считает, «что между этим явлением и удовлетворенностью клиентов есть определенная корреляция».

Стратегическую карту отдела управления человеческими ресурсами «Качественные решения» (см. рис. 1) Пек называет «нашей первой попыткой» сформулировать показатели, передовой опыт и комплекс навыков. Эти вопросы обучения и развития (первое приближение к целям подготовки персонала, представленным в отчете действующей рабочей группы

**Рисунок 1. Направление «Качественные решения» отдела управления человеческими ресурсами компании Alterra**

		Специфические цели	Показатели
Финансовая составляющая	Долгосрочная ценность для всех заинтересованных сторон		
	Рост нематериальных активов	Сохранять ключевой человеческий капитал	Текущность кадров
Клиентская составляющая	«Качественные решения» Передовой опыт отдела	Бизнес-решения «точно-в-срок»	Споры сотрудников с администрацией
Составляющая внутренних процессов	Согласование процессов планирования/приоритетов	Введение опросов сотрудников	Удовлетворенность сотрудников
	Эффективные программы и инструменты	Определить основные потребности бизнеса	Повышение эффективности
Составляющая обучения и роста	<b>НАВЫКИ:</b> формировать стабильный, стремящийся к карьерному росту квалифицированный персонал	Определить ключевые должности в региональных подразделениях, которые необходимо сохранять	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные должности в региональных подразделениях</li> <li>• «Аудит талантов»</li> </ul>
	<b>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ:</b> важен вклад каждого организационного уровня	Формировать среду лидерства на каждом организационном уровне	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число необходимых одобрений</li> <li>• Опросы сотрудников на тему корпоративной культуры</li> </ul>
	<b>ЛИДЕРСТВО:</b> наставничество	Определить ключевые программы наставничества и формирования навыков	Выбор сотрудников
	<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОГЛАСОВАНИЕ/МОТИВАЦИЯ:</b> вознаграждать делегирование полномочий на всех уровнях	Материальное поощрение за снижение текучести кадров	Поощрительные выплаты за новые идеи

«Готовность человеческого капитала»<sup>1)</sup> отражают кратко- и долгосрочные активы, определенные в данном документе, например навыки (стратегические компетенции), лидерство, стратегическую интеграцию и стратегическую согласованность/мотивацию.

## Предварительные результаты

За три месяца Alterra составила стратегические карты, общую корпоративную сбалансированную систему показателей, ССП для семи стратегических бизнес-единиц и отдела управления человеческими ресурсами.

Результаты были видны сразу: сокращение текучести кадров на 26%, рост дохода на 13% по сравнению со вторым кварталом 2000 года и повышение показателя заполняемости мест на 2%. Целью остается повышение прибыльности, при этом денежный поток улучшается каждый месяц.

Окупились и широкая кампания по обеспечению осведомленности сотрудников, которую проводили лидеры Alterra. По данным опроса удовлетворенности персонала, проведенного осенью 2001 года, 80% сотрудников организации понимают смысл и стратегической карты, и сбалансированной системы показателей. То же соотношение характеризует удовлетворенность работой.

Деятельность рабочей группы была и остается исключительно важной. «Нам нужна сплоченная команда, — говорит Пек. — У нас масса работы, но с таким коллективом мы движемся к цели очень быстро». Межфункциональная команда, которая одновременно работала над ССП компании и отдела управления человеческими ресурсами, делала это более успешно, чем если бы отдел действовал изолированно. Это и вопрос скорости».

## Примечание

<sup>1</sup> *Norton David. Measuring the Contribution of Human Capital // BSR, 2001, July/August, vol.3, № 4 (перепечатано: № B0107A); Norton David. Managing the Development of Human Capital // BSR, 2001, September/October, vol.3, № 5 (перепечатано: № B0109A).*

Перепечатано: № B0111D

# Корректировка стратегических усилий в компании Canon U.S.A.

Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)

Названная журналом «Fortune» одной из «самых уважаемых компаний в Америке» и поставленная на 39-е место среди 10 топ-брендов журналом «BusinessWeek», Canon U.S.A. в течение долгого времени является лидером фотоиндустрии. После внедрения ССП Canon U.S.A. удалось расширить свою традиционную роль и подкорректировать стратегические усилия, направив их на рост прибыли, удовлетворенность клиентов, стратегическую осведомленность всей организации, достижение новых высот и завоевание почетного места в Зале славы ССП за успешную реализацию стратегии.

Основанная в 1966 году, Canon U.S.A. (торговое и маркетинговое дочернее предприятие японской фирмы Canon Inc.) получила известность за сохранение и распространение бренда «Canon» в Америке. Многие продукты компании — фотоаппараты и видеокамеры, принтеры, копировальная техника и цифровое рентгеновское оборудование — прочно вошли в дома, офисы, предприятия и больницы Северной и Южной Америки.

В конце 1990-х годов рост рынка цифровых технологий предоставил Canon U.S.A. новую отличную возможность: расширить свою роль простого дистрибьютора до разработчика новых кастомизированных решений. В те годы камеры и

## О КОМПАНИИ

### Canon U.S.A.

*Штаб-квартира:* Лейк-Саксесс, Нью-Йорк;

*чистый доход:*  
более 10 млрд дол.;

*численность сотрудников:*  
10,3 тыс. человек;

*предложения:* потребительские товары (фотоаппараты, видеокамеры, принтеры), офисная техника (копировальное оборудование, принтеры, факсы, интегрированные решения) и промышленные продукты (цифровое рентгеновское оборудование, оптика для передающего оборудования, полупроводники);

*производственные мощности:*  
30 отделений в Северной и Южной Америке;

*внедрение ССП:* 2001 год.

(Все данные за 2004 год.)

копируемые устройства трансформировались из функционально законченных, автономных аппаратов в специальные решения для клиентов, связанные сетью между собой и с Интернетом. Например, копируемые машины могут теперь сканировать и хранить документы, а также передавать их через Интернет. Однако клиенты (особенно на рынке офисной техники) требовали все новых решений.

Поскольку конструкция продуктов Canon Inc. позволяет довольно легко встраивать новые функции, руководители дочернего предприятия в США увидели в этом возможность усиления своего конкурентного преимущества. В конце концов, переход Canon к оцифровыванию изображений привел к конкуренции с новыми соперниками, в том числе с Hewlett-Packard и Sony на рынке фотоаппаратов и кинокамер и GE Medical на рынке медицинской техники.

Реализация новой стратегии обслуживания конечных пользователей через предоставление им кастомизированных решений потребовала от Canon U.S.A. определенных усилий. Да, компания не стояла перед лицом

**Корпоративная практика ротации местных американских и эмигрировавших в США японских специалистов с неизбежностью привела к возникновению стратегических информационных разрывов.**

финансового кризиса и уже имела действующий годовой цикл разработки и обновления стратегии. Но корпоративная практика ротации местных американских и эмигрировавших в США японских специалистов с неизбежностью привела к возникновению стратегических

информационных разрывов. Компания начала искать подходящую методологию, позволяющую ликвидировать эти разрывы и приступить к осуществлению стратегии.

## **Пилотный проект по внедрению ССП**

Отдел стратегического планирования Canon U.S.A., входивший в состав управления корпоративного планирования, ранее предлагал использовать ССП, чтобы согласовать процесс среднесрочного планирования с корпоративной стратегией. «Нам хотелось помимо традиционных финансовых индикаторов, использовавшихся в прошлом, применять другие показатели», — объясняет старший аналитик отдела планирования Джеймс Пинник (James Pinnick). Изучив эффективность ССП в других организациях и поняв, что данная модель отлично подходит для существующего стратегического цикла компании, ее тогдашний президент и генеральный директор Кэня Утида (Kenya Uchida) и его команда одобрили выбранную методоло-

гию для усиления процессов формулирования стратегии, коммуникации и отчетности/обратной связи.

Прежде чем запускать процесс разработки и внедрения ССП, компания решила еще раз удостовериться, что данная методология действительно подходит Canon. С этой целью отдел стратегического планирования решил провести пилотное внедрение системы в трех относительно небольших подразделениях.

- ❑ **Служба информационных технологий:** независимая компания, выполняющая роль колл-центра Canon, обладала достаточной гибкостью для тестирования нового подхода к менеджменту. Кроме того, эта бизнес-единица испытывала насущную потребность в изменениях: в 2001 году в обзорной статье «PC Magazine» ее рейтинг был определен как «D».
- ❑ **Медицинские системы:** более мелкое по сравнению с группами потребительских и офисных продуктов Canon U.S.A. подразделение медицинских систем давало, тем не менее, еще одну возможность провести эксперимент с ССП в рамках бизнес-единицы.
- ❑ **Логистика:** отдел логистики, хотя и был вполне доволен используемыми показателями своей деятельности, представлял идеальный опытный полигон для проверки эффективности использования ССП во вспомогательном подразделении.

Пилотные программы «Ранний последователь» были развернуты в июле 2002 года и очень скоро дали положительные результаты. Рей Мориц (Ray Moritz), президент службы информационных технологий, заявил, что ССП помогла его подразделению объединить ранее разобщенные процессы планирования и составления бюджета. Цунэо Имаи (Tsuneo Imai), директор подразделения медицинских систем, превозносил возможности ССП в формулировании стратегии понятным каждому сотруднику языком. А Джеймс Гордон (James Gordon), вице-президент и главный менеджер отдела логистики, отметил значительный успех в улучшении показателя «частота ошибок при уведомлении о досрочной отгрузке».

Воодушевленные такими результатами, несколько бизнес-единиц и вспомогательных служб решили принять ССП в 2003 и 2004 годах. К концу 2004 года система действовала в группах потребительских и офисных товаров, а также во вспомогательных службах.

В начале 2005 года еще несколько подразделений присоединились к программе внедрения ССП. Таким образом, число участников увеличилось до 20, что составило более 50% всей компании. Этот показатель продолжает расти.



Для того чтобы сделать инструменты ССП (стратегические карты, шаблоны целей, формы и стратегические отчеты) максимально простыми и удобными, отдел стратегического планирования разработал и установил стандартное программное обеспечение на рабочих столах компьютеров основных 20 команд — участниц программы, что в значительной мере способствовало разработке и осуществлению ССП во всей компании. Canon U.S.A. с успехом автоматизирует некоторые аспекты программы ССП.

## **Разработка корпоративной стратегической карты**

В 2001 году отдел стратегического планирования составил корпоративную стратегическую карту, содержащую стратегические направления для каждой составляющей. Генеральный директор компании одобрил ее. Главным направлением финансовой составляющей было «Добиться роста корпорации», а клиентская составляющая была сфокусирована на цели «Превзойти ожидания клиентов, предложив им инновационные продукты, решения, услуги и поддержку». Для составляющей внутренних процессов стратегическим направлением стало «Быстро и качественно адаптироваться к новым условиям», а для составляющей обучения и развития — «Изменить мышление и создать платформу для проведения изменений».

Несмотря на то что Canon U.S.A. имеет корпоративную стратегическую карту, связанную с корпоративными инициативами, цели и показатели общей ССП, за исключением финансовых, до сих пор до конца не определены. В чем причина? По словам Пинника, предприятия компании настолько разнообразны, что очень сложно встроить показатели подразделений в общекорпоративные. Например, показатели клиентской составляющей для фотолюбителей и дилеров, работающих с копировальной техникой, практически не имеют ничего общего. И тем не менее компания планирует в 2005 году представить прототип корпоративной ССП и в конце года начать ее претворение в жизнь.

С момента составления стратегической карты Canon U.S.A. ежегодно обновляет ее, специально обращаясь к более широкой аудитории, а не только к руководителям высшего звена. Скорректированную карту представляют на годовом собрании, посвященном стратегии. Оно длится два дня и собирает 250 топ-менеджеров всех американских отделений. Такое широкое участие «обеспечило массовое широкомасштабное распространение ССП», утверждает Пинник.

Кроме того, в ходе среднесрочного планирования Canon U.S.A. предоставляет свой финансовый план Canon Inc. Таким образом, стратегическая карта дочернего предприятия служит средством согласования ее пла-

нов и задач с намерениями материнской компании. Недавние изменения стратегической карты связаны с определением стратегических целей в более конкретных и понятных терминах. Так, цель финансовой составляющей «Улучшить структуру затрат» превратилась в «Управлять затратами на ведение бизнеса». В феврале 2005 года на международном совещании руководства была представлена новая стратегическая карта, где получило отражение новое стратегическое направление «Принять новую систему воззрений» (объявленное президентом компании в его обращении). Самые крупные изменения карты сделаны в составляющей обучения и развития, где появились совершенно новые задачи, в том числе «Вдохновить каждого на превращение Canon в самое привлекательное место работы», «Поощрять мышление, настроенное на изменения» и «Добиться единого глубокого понимания стратегии всеми сотрудниками компании». Эти новые задачи определили новый фокус для целей и задач корпорации и бизнес-подразделений. Более того, были скорректированы и репозиционированы поднаправления. Так, цель «Обеспечить разработку и развитие продуктов, отвечающих требованиям рынка» в составляющей внутренних процессов заменила формулировка «Инновации».

**Недавние изменения стратегической карты связаны с определением стратегических целей в более конкретных и понятных терминах. Так, цель финансовой составляющей «Улучшить структуру затрат» превратилась в «Управлять затратами на ведение бизнеса».**

## Отдел управления стратегией

Отдел стратегического планирования Canon U.S.A., который выполняет функции отдела управления стратегией компании, сыграл решающую роль в распространении корпоративной ССП. Директор отдела стратегического планирования напрямую подчиняется президенту и генеральному директору Canon U.S.A. Так же, как и отделы финансов, управления человеческими ресурсами и информационных технологий, в корпоративной иерархии отдел стратегического планирования имеет ясную миссию: обеспечить долговечность Canon, помогая бизнес-единицам разработать и внедрить свои стратегии, а также управлять ими и, следовательно, инициировать изменения. Данный отдел обслуживает различных «клиентов». Среди них:

- президент и генеральный директор;
- специалисты и менеджеры корпорации (обеспечение точности стратегии и распространения передового опыта);

- лидеры бизнес-единиц и вспомогательных подразделений (обеспечение стратегического согласования действий и своевременного получения аналитических данных для принятия стратегических решений);
- основные команды проекта ССП (предоставление инструментов для разработки, внедрения и использования системы в своих подразделениях);
- все сотрудники Canon U.S.A. и ее филиалов в Северной и Южной Америке (обеспечение единого понимания стратегии).

Имея в своем штате семь человек (сегодня это генеральный директор, директор, помощник директора и четыре аналитика), отдел стратегического планирования руководит программой ССП, информирует персонал о корпоративной стратегии, управляет системой отчетности по ССП, проводит совещания, посвященные обзору стратегии, и обеспечивает обмен передовым опытом во всей организации. Его другая важная роль — координировать составление командами подразделений сбалансированной системы показателей, ее внедрение и осуществление коммуникаций. Например, во время распространения ССП отдел стратегического планирования проводит семинары по ее разработке и приведению целей в соответствие с корпоративной стратегией.

Отдел стратегического планирования также применяет комплексную программу коммуникаций, чтобы добиться глубокого понимания стратегии всеми сотрудниками компании и их заинтересованности в ней. Так, отдел опубликовал краткое изложение опыта программ «Ранний последователь», разработал тренинговые программы, которые призваны помочь руководителям подразделений составить сбалансированные системы показателей, и снял видеофильм, который генеральный директор использует как средство разъяснения смысла стратегии персоналу.

Отдел стратегического планирования собирается координировать согласование стратегий бизнес-единиц и вспомогательных служб. Кроме того, возможно вовлечение других вспомогательных подразделений, например отделов финансов и управления человеческими ресурсами, в определенные ранее децентрализованные процессы, связанные с реализацией стратегии. Так, хотя руководители бизнес-единиц в настоящее время выполняют такие функции, как соответствие персональных целей, поощрительных выплат, личного развития и корпоративной стратегии, скоро это будет делать отдел управления человеческими ресурсами, а отдел финансов соответственно будет отвечать за взаимосвязь бюджета и стратегии.

С учетом размеров Canon U.S.A. можно утверждать, что обмен информацией между разными группами является жизненно важной частью

превращения стратегии в ключевую компетенцию. В июне отдел стратегического планирования провел первое совещание Canon U.S.A. на тему «Сбалансированная система показателей», чтобы начать процесс. Это собрание 60 лидеров основных команд и топ-менеджеров стало форумом для обмена лучшим опытом, обсуждения общих проблем и укрепления взаимосвязей в компании. Главная тема совещания — «Ведущая стратегия», и на нем ранние последователи доложили о своем опыте в сообщениях «Каскадирование стратегии от штаб-квартиры в региональные отделения» и «Включение обратной связи в оценку стратегических результатов». На секционных заседаниях обсуждались очень важные вопросы межфункциональных стратегий. «Сбалансированная система показателей предоставляет инфраструктуру для нашего первого интерактивного совещания по вопросам стратегии. Долгосрочные последствия создания этого форума трудно переоценить», — утверждает помощник директора отдела стратегического планирования Чак Бицак (Chuck Biszak).

## Оправдать свою репутацию

Частично благодаря упорядоченному и системному подходу к концепции сбалансированной системы показателей Canon U.S.A. достигла впечатляющих результатов. С 2002 по 2003 год объемы продаж выросли на 11,6%; с 2003 по 2004 год — на 10,4%. Помимо этого у отдела информационных технологий на 20% повысился показатель «поддержка клиентов» и на 15% снизились операционные издержки. В 2004 году, по оценкам «PC Magazine», компания переместилась с самого последнего места «D» на почетное место «Выбор читателей». Один из недавних опросов показал, что понимание корпоративной стратегии сотрудниками достигло 80% (сравните: 30% до введения ССП). Но, вероятно, самым ярким достижением является успех Canon, определивший новое направление стратегических усилий: поскольку рынок перешел с аналоговых технологий на цифровые, а сложность и качество предлагаемых продуктов сблизились, компания стала лидером на рынке офисной техники. Этот поразительный прорыв, выдающиеся результаты и передовой опыт, лежащий в их основе, завоевали Canon U.S.A. почетное место в Зале славы ССП.

**Перепечатано: № B0507B**

# Chrysler Group возвращается: применение ССП для кардинальных преобразований

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson); адаптировано по докладу Билла Руссо (Bill Russo), директора по стратегии бизнеса, Chrysler Group*

Еще совсем недавно (в конце 1990-х годов) лидеры в производстве автомобилей, отличавшихся смелым выразительным дизайном, компании Chrysler будущее представлялось довольно туманно: развитие экономики замедлилось, конкуренция ужесточалась, внутренние затраты росли. В 1998 году завершилось слияние с компанией Daimler-Benz, что привело в еще большее смущение топ-менеджеров. Финансовые результаты за три года были удручающими. Руководство Chrysler Group — одной из пяти бизнес-единиц DaimlerChrysler — понимало, что необходимы срочные кардинальные перемены. В марте 2001 года была внедрена сбалансированная система показателей. Ко второму кварталу этого года Chrysler Group уже твердо стояла на ногах и двигалась по пути к выздоровлению.

Год 1996. Chrysler гордится своей операционной прибылью — 6,1 млрд дол.; журнал «Forbes» называет ее компанией года; это самое успешное время в истории предприятия. Среди тройки крупнейших автомобильных компаний США Chrysler (бренды «Jeep» и «Dodge» в том числе) имеет репутацию самой рискованной и славится инновациями в дизайне. Менеджеры уверены в том, что не ошибаются.

Перенесемся в 2001 год. Через три года после слияния с компанией Daimler-Benz потери Chrysler Group составляют 2 млрд дол. Что произошло? Во-первых, на рынки внедорожников и универсалов повышенной вместимости, активно работая локтями, пробиваются конкуренты, которые «раздробили» их на небольшие сегменты-ниши. Такое положение требовало новых стратегий. В ответ компания Chrysler заняла оборонительную позицию, затратив много средств на доработку существующих моделей вместо того, чтобы создавать новые неотразимые. Одновременное расширение ассортимента и благоприятный валютный курс конца 1990-х годов позволили импорту «украсть» у Большой Тройки 10% рынка.

Уже в начале 2001 года, чувствуя, что теряет последние силы, компания Chrysler осознала: если она хочет вернуть свое положение, необходимо совершить крутой поворот в стратегии и политике. Все понимали, что действовать нужно быстро. Ужасающие результаты стоили генеральному директору Джиму Холдену (Jim Holden) работы и породили слухи о том, что DaimlerChrysler может даже продать эту бизнес-единицу, изо всех сил старавшуюся выжить.

Хотя ситуация выглядела безрадостно, Chrysler Group уже имела в своей истории примеры серьезных преобразований. В начале 1980-х годов она на много лет раньше срока погасила правительственный кредит, спасший ее от банкротства. Тогда генеральным директором был Ли Якокка (Lee Iacocca). Десятилетие спустя, снова балансируя на грани банкротства, компания опять сумела спастись.

Теперь Chrysler Group подготовилась к новой гонке. Создавались специальные команды по преобразованиям, которые должны были урезать затраты и форсировать рост доходов, требовать более низких цен у поставщиков и уволить лишних рабочих. Пришла пора взглянуть на ССП под другим углом зрения, чтобы понять, какую роль может сыграть система оценки эффективности в усилиях, направленных на кардинальные перемены.

## Пересмотр ССП

По словам Билла Руссо, директора Chrysler Group по стратегии бизнеса, концепция ССП не была для компании новостью. Различные системы показателей применялись ею еще в 1993 году. Однако до сих пор реализовать общекорпоративную стратегию не приходилось.

В ноябре 2000 года в разговоре с Дитером Цетше (Dieter Zetsche), вновь назначенным президентом и генеральным директором, Руссо предложил разработать корпоративную ССП. «Нам были нужны топ-менеджеры, ответственные за элементы балансового отчета, которые вносят вклад в итоги финансовой деятельности, чтобы именно они мобилизовали всю организацию на выполнение общих целей», — говорит Руссо. Данная система позволяла создать правильный «пул», сбалансировать долгосрочные и краткосрочные цели и объединить руководителей Chrysler Group на основе стратегии DaimlerChrysler, состоящей из четырех компонентов: глобального присутствия, сильных брендов, большого ассортимента продуктов и лидерства в технологии. Цетше всячески поддерживал эту идею, понимая, что преобразование компании потребует не только изменений финансового характера, но и серьезных перемен в корпоративной культуре — таких, которые будут поощрять предпринимательство, усиление

ответственности и расширение полномочий с целью получения высоких результатов.

За два месяца руководители Chrysler сформулировали план кардинальных преобразований. Движущей силой плана стала инициатива по внедрению ССП, реализацию которой координировал Руссо вместе с исполнительным комитетом (восемь топ-менеджеров). Исполнительный комитет принял на себя ответственность за отчетность о результатах выполнения задач, определенных в сбалансированной системе показателей. Его деятельность поддерживали лидеры отделов финансов, обеспечения качества, исследований рынка и управления человеческими ресурсами. Все эти люди хорошо понимали, что успех зависел от пяти важнейших факторов:

- 1) **прозрачности** — открытые ежемесячные отчеты о результатах деятельности;
- 2) **подотчетности** — определение ответственного за каждую цель;
- 3) **широты охвата** — определение связи каждого вида деятельности с каждой целью;
- 4) **лидерства** — внимание со стороны высшего руководства;
- 5) **согласованности** — взаимосвязь стратегических целей и результатов деятельности функциональных подразделений и отдельных сотрудников.

В проекте по внедрению сбалансированной системы показателей у Руссо были три роли: стратег, контролер показателей ССП и диспетчер. (Как секретарь исполнительного комитета он обращал внимание руководителей на любые недостатки деятельности.) Таким образом, перед Руссо стояла трудная проблема: сбалансировать краткосрочные задачи преобразований (операционные) и долгосрочные цели (стратегические).

## Разработка ССП

Приступая к разработке корпоративной ССП, Chrysler Group подтвердила свое долгосрочное видение: «производить такие легковые и грузовые автомобили, которые люди хотят покупать, от управления которыми получают удовольствие и снова хотят купить их. При этом необходимо максимально использовать лучшие образцы американского дизайнера и немецкой техники и технологии» (короче, добиваться «разумного шика»).

Зимой 2000/2001 года руководители устроили мозговой штурм для определения потенциальных показателей эффективности. Начав с 50, впоследствии они сократили список до 15 «жизненно важных» параметров, каждый из которых подвергся тщательному анализу и отбору по стро-

гим критериям: доступности данных, частоте их обновления, показательности с точки зрения причинно-следственных связей.

Команда также решила воспользоваться преимуществами исторически сложившейся в автомобильной промышленности практики оценки по эталонным показателям третьих сторон, часть которых была выбрана в качестве ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). Например, члены команды выбрали признание качества продуктов, указанных в обзорах J.D.Power и годовых выпусках «Consumer Reports» как два индикатора, связанные с потребителями. Но поскольку это запаздывающие индикаторы, команда разработала соответствующие им внутренние «суррогатные» показатели. Они адаптировали обзор качества «J.D.Power Initial Quality Survey» («Оценка первоначального качества» — выходит один раз в год) к своему под названием «Quality Tracking System» («Система контроля качества» — ведется в течение всего года, что позволяет прогнозировать результаты J.D.Power).

Следующим шагом стал перевод четырех составляющих сбалансированной системы показателей в пять главных целей, с которыми связаны 15 показателей деятельности (см. рис. 1). К марту 2001 года мы были готовы распространить ССП по всей компании.

**Рисунок 1. «Жизненно важные» цели и показатели Chrysler Group**

	Цель	Показатель
Финансовая составляющая	Увеличить стоимость для акционеров	Добавленная стоимость; операционная прибыль; свободный денежный поток
Клиентская составляющая	Восхищать потребителя	Объем продаж и вклад маркетинга в продажи; лояльность; представление о качестве; J. D. Power; затраты на гарантийный ремонт в пересчете на единицу проданной техники
	Предоставлять привлекательные продукты	Доступность; «Consumer Reports»
Составляющая внутренних процессов	Добиться высокой эффективности и экономичности процессов	Постоянные затраты; расходы на программу; производственные затраты; затраты на материалы
Составляющая обучения и роста	Оптимизировать деятельность сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников

**Ключ:**  
стратегические показатели,  
показатели преобразований

*Применяя жесткие критерии отбора, руководители определили основные показатели, сократив их с 50 до 15.*



## Создание системы и стратегической согласованности

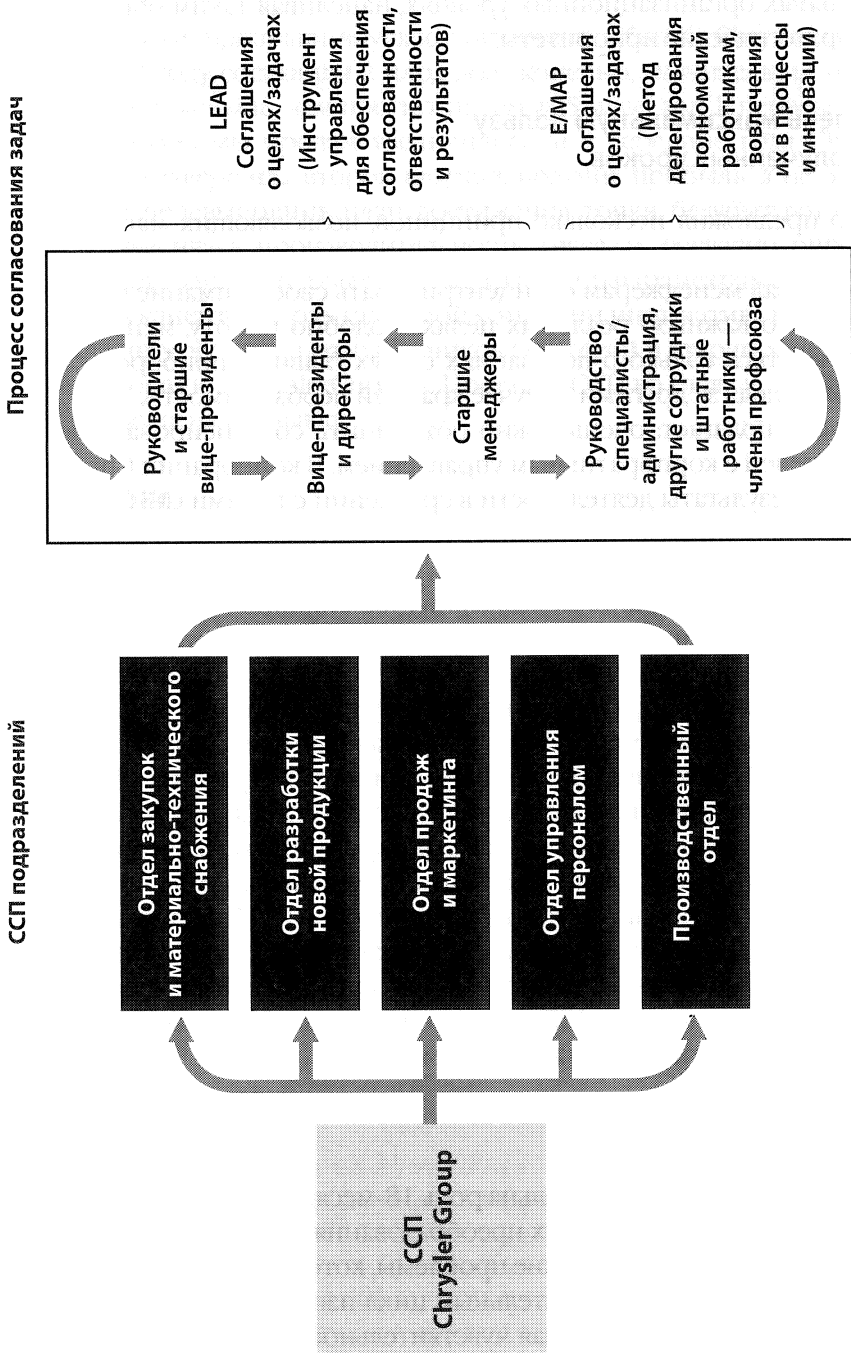
Несмотря на то что Chrysler Group управляется как независимая бизнес-единица, Цетше решил согласовать ее сбалансированную систему показателей с процессом составления бизнес-плана DaimlerChrysler, который отвечает долговременной общей стратегии компании и определяет краткосрочные обязательства по результатам финансовой деятельности и по объемам продаж. DaimlerChrysler и ее пять стратегических бизнес-единиц тоже сформулировали свои финансовые обязательства и задачи. В результате такой работы появляется трехгодичный *операционный* план, утверждаемый в конце года советом директоров. Принятые обязательства отражаются в долгосрочном *стратегическом* плане компании, который ежегодно пересматривается и обновляется. Именно таким образом Chrysler переводит свои «жесткие» обязательства перед компанией в конкретные задачи для каждого функционального направления. Каждый год в декабре, изучив средние отраслевые показатели, компания устанавливает новые задания по росту дохода, сокращению затрат и др.

Кроме того, исполнительный комитет ежемесячно проводит совещания по анализу ССП Chrysler Group. Для оценки качества показателей используют цветовую систему светофора: зеленый означает достижение или превышение поставленных целей, желтый — существует риск того, что задача не будет выполнена, красный цвет предупреждает о том, что цель достигнута не будет. По мнению Руссо, эти совещания стимулируют руководителей к поиску путей превращения красных индикаторов в зеленые. «Не представляю себе, как можно работать без этой системы, — говорит он. — С ее помощью люди видят, как они лично влияют на общие итоги деятельности, а функциональные стратегии приходят в соответствие с целями корпорации».

Для дальнейшего согласования работа каждого сотрудника с целями Chrysler Group в компании особо подчеркивает эффективность ССП за счет процессов оценки результатов. Имеются в виду LEAD (Leadership Evaluation and Development — оценка деятельности и развития руководителей) — процесс, внедренный несколько лет назад, — и E/MAP (Employee/Manager Assessment Process — процесс оценки менеджеров/сотрудников, с помощью которого определяется эффективность деятельности всех штатных работников).

Chrysler Group каскадировала ССП по всей организации, используя для этого процесс согласования задач (см. рис. 2). Сначала руководители и старшие вице-президенты должны привести свои ССП и соглашения о

Рисунок 2. Процесс согласования задач



Chrysler каскадировала свою ССП по всей организации, применив соглашения о задачах (часть процесса оценки деятельности).

целях в соответствие с ССП компании; затем этот процесс повторяется на остальных организационных уровнях, нацеливая таким образом каждого на стратегические приоритеты.

## **Извлечь максимальную пользу из полученных уроков**

Руссо предложил несколько принципов, позволяющих максимально эффективно использовать сбалансированную систему показателей. Он рекомендовал менеджерам сконцентрировать свое внимание на нескольких «жизненно важных» реальных целях. Подобно пилоту, менеджер должен беспокоиться только о показаниях самых главных приборов, более пристально следя за другими в случае крайней необходимости.

Руссо полагает: очень важно объединить сбалансированную систему показателей с корпоративным управлением. В корпорации Chrysler анализируют результаты деятельности в сравнении с целями ССП по трем каналам: это исполнительный комитет (восемь руководителей высшего звена), который собирается каждый месяц; совет менеджеров (25 топ-менеджеров) и команда старших менеджеров (300 старших менеджеров), которые устраивают совещания раз в квартал. Председательствует на всех трех заседаниях Цетше, помогает ему команда Руссо. Такая схема помогла компании ускорить корпоративные процессы управления.

Руссо также рекомендует обучаться на практике, а не ждать, пока до разработки ССП будет полностью сформулирована стратегия. Многие компании терпят неудачу при осуществлении стратегии, а Chrysler нашла против этого эффективное средство — сбалансированную систему показателей.

Наконец, очень важно поставить премиальные и компенсационные выплаты в прямую зависимость от выполнения ССП. «Нет лучшего способа стимулировать людей, чем оплачивать их труд по достигнутым результатам в соответствии с бизнес-планом», — говорит Руссо. Взаимосвязь процесса оценки деятельности и ССП была установлена в 2001 году, а премиальных и компенсационных выплат — в этом.

## **Первые результаты**

Насколько велика и значительна роль 18-месячной ССП компании Chrysler во всеобщих корпоративных преобразованиях, станет ясно только со временем. Ведь те специфические проблемы, которые стоят перед производителями автомобилей, — длительный цикл изготовления продукта, его высокая цена и исключительная чувствительность к общим экономическим

условиям — только усложняются в современном неустойчивом экономическом климате.

Однако первые признаки внушают оптимизм. Убытки Chrysler Group, которые в 2001 году составили 2 млрд дол., конечно, значительны, но все же они на 3 млрд меньше, чем прогнозируемые 5 млрд дол. В первом квартале 2002 года объемы продаж увеличились, и к середине года Chrysler Group успешно завершила второй квартал, получив прибыль, а не потерпев убытки, и перевыполнив план достижения точки безубыточности в 2002 году. Повысилась производительность труда, и, согласно опросам, компания заняла одно из первых мест в отрасли по параметрам качества и обслуживания клиентов. В рамках самой компании инициатива внедрения ССП вызвала интерес среди разработчиков стратегий и старших менеджеров всей корпорации DaimlerChrysler. Поставив ССП во главу угла, Chrysler Group явно пошла на поправку.

## Более подробно

См.: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

**Перепечатано: № В0209В**

# Глобальная согласованность: история одной телекоммуникационной компании

*Джанис Кох (Janice Koch)*

**Новая стратегия операционной эффективности в сочетании с полным каскадированием ССП помогла этой компании предотвратить крах телекоммуникационной отрасли и успешно преодолеть все трудности, а также стать почетным членом Зала славы ССП в 2003 году. Как удастся компании Crown Castle International сохранять нацеленность на стратегию?**

Для телекоммуникационных компаний выживание в условиях стремительного развития технологий — уже немалое достижение. Но Crown Castle International пошла значительно дальше: своевременное изменение стратегии одновременно с принятием концепции сбалансированной системы показателей быстро вернуло ведущему мировому провайдеру беспроводной радиосвязи и радиовещательных инфраструктур стабильное и прибыльное положение. Эффективность затрат, возросший денежный поток и разумное управление капиталом были только частью картины общего благополучия. Результаты операционной деятельности и взаимоотношения с клиентами улучшились во всех подразделениях компании без исключения, а в некоторых регионах даже на 400%. К 2003 году курс акций Crown Castle International превысил ведущие биржевые индексы, а это совсем не плохо во времена, когда 50% конкурентов обанкротились.

Неизвестная большинству потребителей, Crown Castle International сдает в аренду вышки, антенны и предоставляет услуги вещания ведущим фирмам сотовой связи и телерадиовещательным корпорациям: Verizon, Cingular, Vodafone, T-Mobile (Deutsche Telekom), AT&T, Sprint PCS, British Telecom и BBC. Компания обслуживает более двух третей рынка США и более 90% населения Великобритании и Австралии. Ее доходы в 2003 году составили 900 млн дол.

Стратегия, которую президент компании Джон Келли (John Kelly) откровенно называет «захват территорий», помогла быстрому росту Crown Castle. Имея в 1995 году 127 передающих вышек и 700 сотрудников, компания в 2002 году превратилась в корпорацию, владе-

ющую 16 тыс. вышек и 2700 работников (теперь их число в результате сокращений составляет 1300). Но менеджеры высшего ранга понимали, что такую стратегию придется менять. Прежде всего, скорость распространения мобильной и беспроводной связи стабилизировалась и не росла больше. Спад в отрасли повлек за собой замораживание финансирования на рынках капитала, а ожидания 75-процентной нормы прибыли так и остались ожиданиями. Более того, растущий масштаб долгов и финансовые риски спровоцировали проблемы с денежными потоками. Пришло время подумать и о клиентах: следовало оптимизировать использование 15 тыс. сооружений, приобретенных за четыре года в период покупательского бума. Новые приобретения грозили свести на нет все эти усилия.

В начале 2001 года высшие руководители собрались для того, чтобы обсудить новую стратегию операционного превосходства. Окончательный вариант включал четыре направления.

1. **Органичный рост доходов.** Стратегии роста предполагали увеличение числа антенн, сдачу в наем дополнительных зон на имеющихся вышках, аренду площадей для имеющихся клиентов.
2. **Увеличение текущих норм прибыли за счет повышения эффективности действующих подразделений.** При высоких постоянных и низких переменных затратах финансовый успех Crown Castle во многом зависит от эффективности деятельности. Например, сокращение временного цикла будет способствовать росту дохода.
3. **Ассигнование капитала в проекты, которые обеспечивают высокую доходность при низких рисках их осуществления.** Выкуп долга собственной компании (по 50 центов за доллар с выручкой 20%) оздоровит денежные потоки, что, в свою очередь, откроет новые возможности рефинансирования долга с более низкими затратами на его обслуживание, обеспечив в конечном счете выгодные инвестиции капитала, созидающие стоимость и максимизирующие ее для акционеров.
4. **Увеличение рентабельности имеющихся активов.** Эффективно используя мощности и повышая качество имеющихся услуг, компания может добиться роста за счет новых предложений.

## Скоростная ССП

Келли и его команда знали, что быстрый ввод в действие новой системы послужит лучшим антидотом сопротивлению сотрудников крупным изменениям. В течение всего пяти недель команда разработала первоначаль-

### Пример передовой практики

Компания Crown Castle — член Зала славы ССП — реализовала некоторые из 33 примеров передового опыта организации, ориентированной на стратегию, в соответствии с моделью, предложенной Balanced Scorecard Collaborative, в частности:

- **мотивацию** — поддержка высших руководителей;
- **перевод стратегии на операционный уровень** — рационализация инициатив;
- **стратегическую согласованность** — соответствие стратегических бизнес-единиц и информационного капитала;
- **мотивацию** — всеобщая коммуникация;
- **управление** — обмен передовым опытом.

ную стратегическую карту и корпоративную ССП (уровень 1). Через два месяца была создана система уровня 2 для операционных подразделений Crown Castle в США и Великобритании. Затем сформулировали ССП уровня 3 для региональных операционных подразделений. В течение следующих пяти месяцев команда установила взаимосвязи сбалансированных систем, бизнес-процессов (например, составления планов коммуникации ССП и программ совещаний руководства) и контроля эффективности.

На втором году реализации ССП Келли учредил но-

вое подразделение глобальной эффективности со старшим вице-президентом Робертом Паладино (Robert Paladino) во главе. Задача этого подразделения состояла в осуществлении программы ССП и соответствующем повышении эффективности. Далее Crown Castle каскадировала систему по всему операционному подразделению компании в Соединенных Штатах (на его долю приходится самый высокий доход), создав ССП для окружных офисов (уровень 4) и определив показатели для сотрудников (уровень 5).

Чем скорее ССП распространится по всей организации, тем быстрее можно установить зависимость между системой поощрений и компенсаций, с одной стороны, и эффективностью работы менеджеров и сотрудников компании — с другой.

Систематизация стратегических инициатив была решающим моментом. В американском отделении Crown Castle имелось более 180 инициатив — огромное число для организации, в которой работают тысяча человек. По словам Келли, когда корпоративные цели не ясны, менеджерам трудно распознать, какие из них являются важными, а поэтому список инициатив расширяется. Использование ССП для логического обоснования и систематизации инициатив позволило сократить их число до 12 и оставить только те, которые имели наибольшее воздействие на стратегию и объем денежного потока.

## Информируйте, мотивируйте

Внушительная армия менеджеров Crown Castle работает самостоятельно на различных рынках. Для распространения информации о стратегии компании среди сотрудников была разработана специальная комплексная программа коммуникации. В ежемесячных информационных бюллетенях о ССП рассказывается как о новом способе работы и мышления, но не как о новой инициативе. Сообщения «от Джона» (президента Келли), в которых объяснялись все преимущества сбалансированной системы показателей, дополняли статьи о каскадировании и о других важных вопросах.

В 2002 году компания установила связь системы компенсаций с итогами ССП. Теперь сотрудники видели, как результаты их персональной деятельности влияют на общие итоги компании. Программы признания предполагали вознаграждение по олимпийской системе: «золото», «серебро» и «бронза». Так Crown Castle создала общую систему «Итоговое вознаграждение».

Компания сделала операционное превосходство стандартом для рабочего места. Таким образом, в стратегической карте для составляющей обучения и роста появилась цель «Следовать примеру 100 лучших компаний из рейтинга журнала „Fortune“».

## Вести учет клиентов

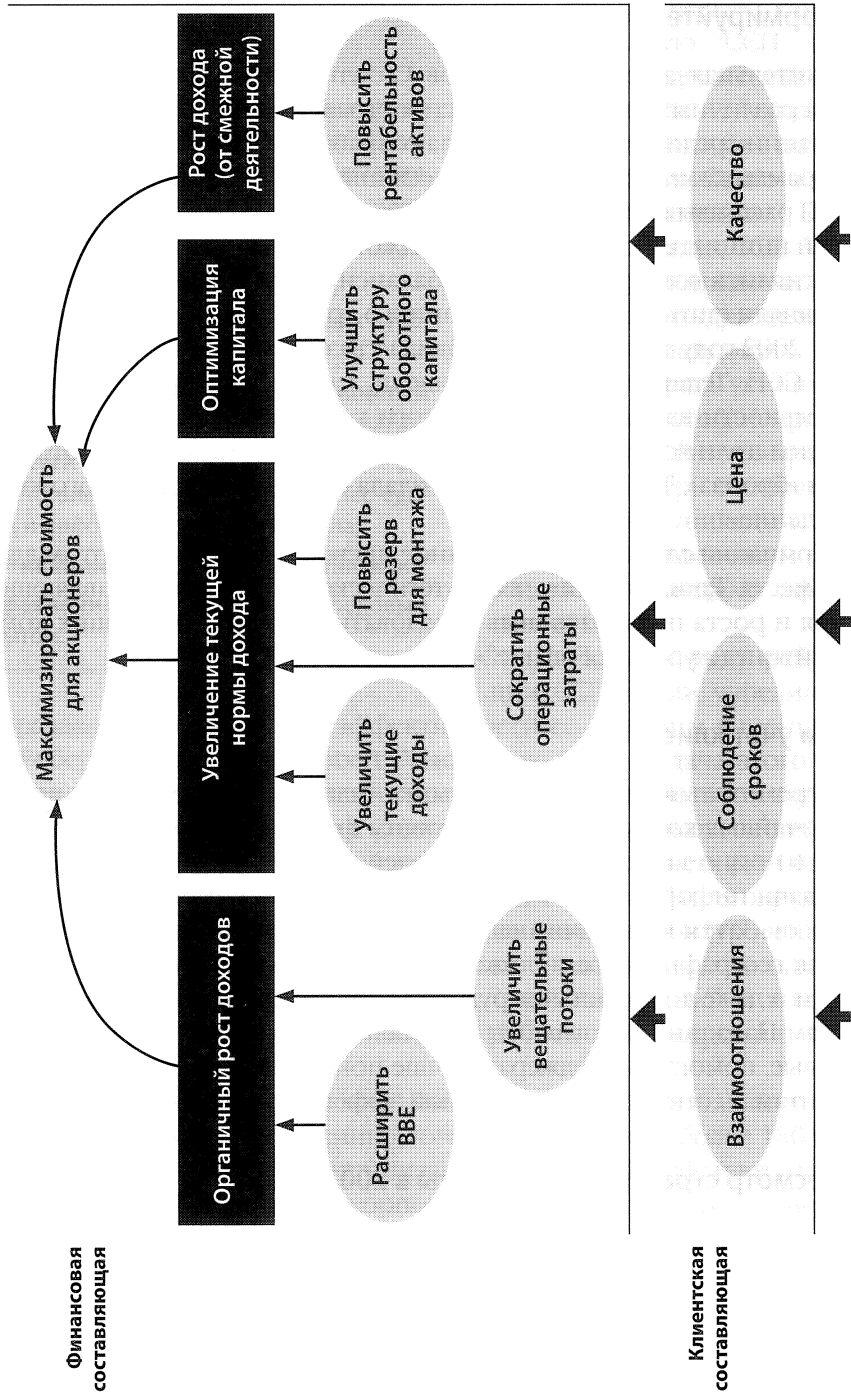
На стремительно меняющемся рынке телекоммуникаций, где процветает жесточайшая конкуренция, решающим фактором успеха является умение идти в ногу с запросами потребителей. Crown Castle использует ССП для передачи информации от клиентов, собранной с помощью электронных опросов. Затем компания анализирует данные с помощью таких критериев, как географическое положение, должность клиента, предоставляемые услуги и даже должность сотрудника Crown Castle, работающего с ним. По словам Паладино, «результаты опросов на окружном уровне, полученные впервые, помогли менеджерам лучше понять, как предоставляются услуги клиентам и... оценить области самой эффективной нашей деятельности».

## Пересмотр стратегической карты в 2003 году

При участии работников окружных отделений в начале 2003 года компания пересмотрела стратегическую карту, чтобы направить все усилия на достижение операционного превосходства и децентрализацию менеджмента. Стратегическую карту «подправили», чтобы более наглядно продемонстрировать важнейшие направления деятельности (см. рис. 1). Новая

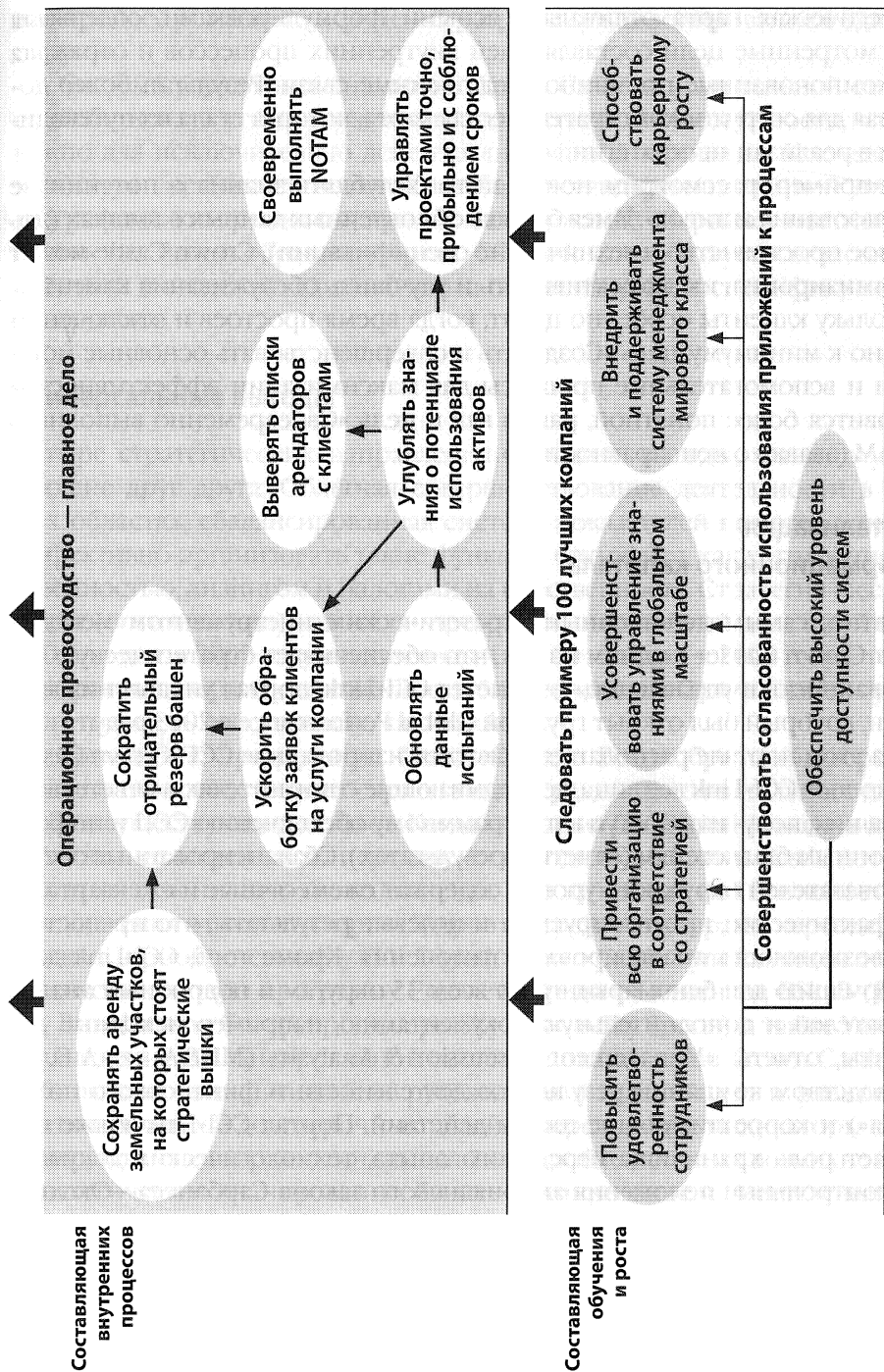


Рисунок 1. Стратегическая карта Crown Castle



Финансовая составляющая

Клиентская составляющая



Ясность и конкретность сделали стратегическую карту Crown Castle ежедневным путеводителем для многочисленных сотрудников компании, разбросанных по всему миру.

стратегическая карта отличалась ясными формулировками, содержала пересмотренные цели составляющей внутренних процессов и отражала перекомпонованные причинно-следственные связи. Результат: более доступная для сотрудников стратегическая карта, которая стала их путеводителем в реализации стратегии.

Например, рассмотрим новую цель «Углублять знания о потенциале использования активов». Имея больше обновленных данных о вышках (доступное пространство и технические спецификации), Crown Castle может максимизировать их эффективность и улучшить обслуживание клиентов. Поскольку клиенты особенно ценят, когда время простоев и отключений сведено к минимуму, цель «Создавать и совершенствовать основные мощности и вспомогательные процессы для максимизации эффективности» становится более понятной, равно как и цель «Своевременно выполнять NOTAM (заявки о неисправностях)».

## Капитализация информационного капитала

Вероятно, самым действенным стратегическим инструментом менеджмента Crown Castle — одним из тех, что обеспечивает стратегическую согласованность и управление, — является CCI-Link, портал управления знаниями, который был открыт группой Global Performance в 2003 году.

На этом портале располагается автоматизированная ССП Crown Castle. С помощью CCI-Link все лица, докладывающие о показателях и ответственные за них, получили доступ к программному обеспечению ССП и информационным бюллетеням (отчеты о результатах). Сбалансированные системы показателей окружного уровня содержат ежемесячные и ежеквартальные фактические, прогнозируемые и целевые результаты, что предоставляет возможность анализировать отклонения. Кроме того, CCI-Link дает информацию для бенчмаркинга по всем 35 округам и подробный анализ показателей и дополнительную документацию, например исходные документы, отчеты «Management Discussion & Analysis» (MD&A — «Анализ руководством компании результатов деятельности и финансового положения») и корректирующие планы действий. Портал CCI-Link также выполняет роль хранилища передового опыта, технологических документов, контрольные положения американского закона Сарбанеса—Оксли о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством, а также информации о потребителях, например финансовой, юридической и торговой. Компания систематизировала методы управления, стандартизовав 40 основных и вспомогательных процессов клиентской составляющей, которые участвуют в создании стоимости. Например, был задокументирован

ван процесс успешного получения разрешения на зонирование в одном из округов.

Система управления знаниями Crown Castle в значительной степени способствовала установлению стратегической согласованности, что так важно для исключительно децентрализованной компании. Ключевая архитектура системы становится все более стандартизированной по всем географическим регионам, при этом содержание сохраняет местные особенности. Таким образом, портал CCI-Link способствует согласованию действий и введению единого языка общения, уважая специфику локальных рынков.

## Универсальные выгоды

Четыре стратегических направления породили выгоды, взаимно усиливающие друг друга. Облегчая совершенствование деятельности в целевых областях, сбалансированная система показателей помогла наиболее эффективно организовать такие функции бэк-офиса, как управление собственностью, лизингом и налогами на собственность. Стратегия «ассигнования (оптимизации) капитала» превратила негативный денежный поток 500 млн дол. в 2002 году в позитивный — 100 млн дол. к 2003 году. Этот переворот подтвердил действенность бизнес-модели Crown Castle и увеличил стоимость собственного капитала.

Совместное предприятие Crown Castle в Великобритании, вероятно, лучше всего иллюстрирует стратегию генерации дополнительного дохода на базе существующих активов. Когда компания ITV Digital объявила о банкротстве и ее лицензия на передачу «освободилась», Crown Castle потеряла доход из-за «кончины» своего клиента. В то же время к ней стали поступать предложения от контент-провайдеров о передаче программ через декодер каналов, приобретенный у ITV Digital. Crown Castle купила лицензию ITV и запустила новую программу Freeview. Среди ее клиентов B Sky B (British Sky Broadcasting Group, продюсеры Sky News и Sky Sports), а также Viacom.

Введение сбалансированной системы показателей в Crown Castle способствовало инициативности руководства в ведении дел и равновесию краткосрочных и долгосрочных целей. Опережающие индикаторы сигнализируют менеджерам о потенциальных проблемах до их возникновения. Стратегическое планирование, бизнес-планирование и составление бюджета увязаны со стратегическими целями, а ССП помогает руководителям информировать всех сотрудников о стратегии. В нестабильной отрасли, склонной чутко реагировать на колебания локальных рынков, «ССП [дает нам] гибкость... для принятия решений на местном уровне, соответствующих глобальной модели», — утверждает Паладино.

## **Стратегическая нацеленность: постоянное развитие**

Планы управления стратегией Crown Castle отражают глубокое понимание ее лидерами того факта, что стратегическая нацеленность — не сиюминутное состояние, а непрерывная деятельность. Компания постоянно прилагает усилия к совершенствованию процессов; она не только назначает руководителей для контроля технической документации и улучшения результатов. В американском подразделении компании запущен пилотный проект осуществления подхода к повышению качества, разработанного Motorola, под названием «Шесть сигм». Там же создана единая ССП для совместных служб по поддержке «полевых» работ. Компания формулирует адаптивный подход к стратегическому менеджменту, который позволяет кастомизировать предлагаемые услуги в соответствии с запросами различных сегментов потребительского рынка или индивидуальных клиентов.

Системность и стратегическая нацеленность позволили Crown Castle процветать в такой бурной среде. И тем не менее, по мнению Келли, стратегическая согласованность продолжает оставаться важнейшей задачей. Сбалансированная система показателей — прекрасный инструмент для ее решения. «Она получила отклик у людей, потому что продемонстрировала им, как достичь успеха».

**Перепечатано: № B0405B**

# Сбалансированная система показателей как средство интеграции глобальной компании

*Джудит Росс (Judith Ross)*

Компания Datex-Ohmeda, один из ведущих мировых провайдеров медицинских технологий, обратилась к ССП как к инструменту интеграции в одном стратегическом направлении независимых и разрозненных бизнес-единиц и каналов продаж. Но ее роль заключалась не только в этом. Создав общий язык для преодоления культурных и лингвистических различий, система помогла Datex-Ohmeda воплотить в четкую форму долгосрочные доверительные отношения с клиентами как ключевую стратегию компании.

Крупнейшее подразделение корпорации Instrumentarium Corporation — Datex-Ohmeda — расположено в Хельсинки (Финляндия) и осуществляет производственную деятельность в этой стране, Швеции и США. С начала 1900-х годов компания выпускает широкий ассортимент приборов, применяемых в интенсивной терапии. История компании — это история первопроходца, которая ведет отсчет с 1924 года, когда в сотрудничестве с Mayo Clinic был разработан первый аппарат для газовой анестезии. К числу ее изобретений относится также первый аппарат для искусственной вентиляции легких. Сегодня линейка продуктов Datex-Ohmeda — это сетевые системы анестезии, блоки интенсивной терапии, аппараты искусственной вентиляции легких и анестезии, системы доставки лекарств, пульсоксиметры, прочее оборудование и аксессуары.

## Инструмент согласования и новая стратегия

Унаследованный запас инновационных продуктов до поры до времени служил хорошую службу Datex-Ohmeda, но в последние годы, испытывая постоянную жесткую конкуренцию со стороны таких соперников, как Philips, Siemens и Drager, компания поняла, что кли-

ентам нужно предлагать что-то новое. Когда руководство приступило к пересмотру стратегии, стало ясно, что создание и сохранение долгосрочных доверительных отношений с заказчиками — именно в этом всегда преуспевала Datex-Ohmeda — станет ключом к будущему успеху.

## КЛЮЧЕВОЙ ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ,

### ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА СТРАТЕГИЮ

#### Приведение организации в соответствие со стратегией

**Разработка продукта и маркетинг:** стратегическая карта выявила необходимость более эффективной коммуникации между бизнес-единицами и каналами продаж. Это позволяло добиться «синхронизации» согласованности характеристик разрабатываемых новых продуктов и запросов клиентов.

- **Результат:** инициатива «Платформинг продукта», позволяющая интегрировать и максимально использовать знания в масштабах всей компании.

**Общая позиция:** поскольку большинство бизнес-единиц компании были приобретены, у каждой из них был свой метод ведения бизнеса. Сбалансированная система показателей стала инструментом объединения процессов по всей компании.

**Обмен информацией без границ:** наглядное представление стратегии и причинно-следственных связей помогло Datex-Ohmeda преодолеть языковые и культурные разногласия в глобальном масштабе.

Организационная согласованность — еще одна растущая проблема. Добиться такого состояния в глобальной компании всегда трудно, но для Datex-Ohmeda это было особенно сложно, поскольку большинство фабрик и бизнес-единиц приобретались в ходе слияний и уже имели устоявшиеся традиции ведения дел. Исторически Datex-Ohmeda представляла собой сочетание независимых бизнес-единиц и каналов продаж. Цели всех этих различных подразделений не только не совпадали, но порой и конфликтовали друг с другом. Осенью 2001 года после изучения концепции сбалансированной системы показателей руководители согласились внедрить ее на глобальном уровне.

Обеспечив согласованность, команда топ-менеджеров обратилась к более фундаментальному вопросу — стратегии. Началась череда напряженных двухдневных дискуссий на тему общей корпоративной стратегии, способов ее перевода в составляющие ССП. Эти обсуждения, в которых рождались стратегические планы, помогли перевести дискуссии на новый уровень. В результате менеджеры создали полную картину того, что нужно сделать Datex-Ohmeda, чтобы остаться в числе успешных компаний.

Действительно, эти совещания подтвердили разумность перехода от стратегии инноваций к стратегии, ориентированной на доверительные отношения с клиентами. Команда руководителей пришла к единому мнению: развитие долгосрочных доверительных отношений с клиентами — уникальное предложение потребительной ценности Datex-Ohmeda. Это означало, что компания предоставляет правильные решения своим клиентам на основе глубокого понимания их потребностей. Это также означало необходимость сконцентрировать усилия на постоянной поддержке и процессах, ориентированных на клиентов.

### **Соответствие разработки продуктов и маркетинга требованиям клиентов**

Один из симптомов проблемы согласованности — это разобщенность, проявляющаяся даже тогда, когда бизнес-единицы старались не отступать от стратегии. Например, пытаясь следовать стратегии роста, подразделения разрабатывали много новых продуктов. Однако из-за отсутствия синхронизации и согласованности с каналами продаж выпускались продукты, не всегда соответствовавшие тому, что клиенты предпочитали покупать в данном сегменте рынка. Стратегическая карта выявила необходимость более эффективного обмена информацией между бизнес-единицами и каналами продаж. Компания приступила к реализации глобальной инициативы «Платформинг продукта», состоявшей в сборе данных о рынках и клиентах; теперь всю свою деятельность, разработку и развитие продукта она строит на этих знаниях. Идея состоит в максимально эффективном использовании знаний и интеграции процессов разработки нового продукта и производства по всем бизнес-единицам компании с учетом специфики рыночных сегментов. По мнению менеджмента, это одна из ключевых инициатив, возникших в результате применения сбалансированной системы показателей.

Такая информация особенно полезна, когда речь идет о разнообразной клиентской базе — врачах, клиницистах, дистрибьюторах, администраторах больниц и, наконец, пациентах, у которых имеются свои специфические требования. Например, когда больница закупает оборудование, она, естественно, стремится сделать это в соответствии со спецификациями и по лучшей цене. В то же время врачам-клиницистам могут понадобиться инструменты и приборы, изготовление которых весьма сложно и дорогостояще. Глубокое знание своих клиентов помогает компании принимать правильное решение. По мнению команды лидеров ССП, система неоднократно помогала Datex-Ohmeda решать, что следует делать, а что — нет. Более того, платформинг позволил объединить традиционную страте-



гию (инновации) с новой (доверительными отношениями с клиентами). Продукты Datex-Ohmeda уже являются унифицированными и, таким образом, вполне кастомизируемыми, а в будущем клиенты получат более широкий ассортимент изделий и возможность производства продуктов в соответствии с их спецификациями.

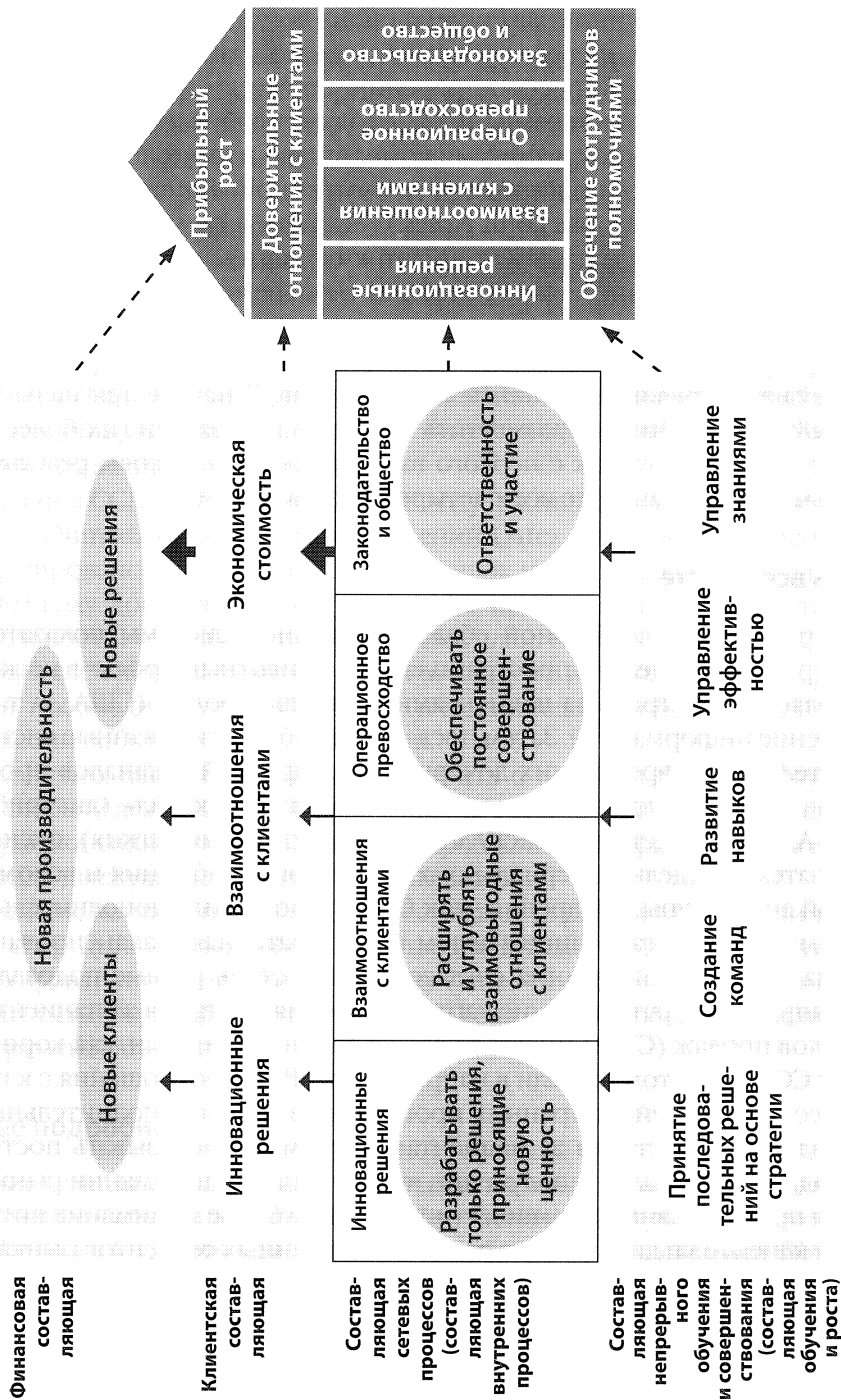
## **Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией**

Помимо сказанного сбалансированная система показателей помогла привести в стратегическое соответствие отдел управления человеческими ресурсами компании. Кроме повседневной деятельности отдела — составления штатного расписания, гарантии и компенсации, организации выездных мероприятий для формирования команд — в процессе реализации находятся инициативы по обучению и развитию сотрудников в соответствии со стратегическими задачами. Например, филиал Datex-Ohmeda в Колорадо успешно запустил процесс управления эффективностью, базирующийся на четырех составляющих сбалансированной системы показателей. Каждый работник должен связать свои задачи с целями, представленными в стратегической карте организации, и теперь подведение итогов проводится на основе анализа их соответствия стратегии и ее поддержки. Для того чтобы добиться глубокого понимания стратегии персоналом, менеджерам приходится прилагать немалые усилия.

## **Коммуникация стратегии по всей организации**

Информацию о корпоративной стратегической карте распространяли по всей компании с помощью специальной программы коммуникации, которая сопровождалась вводным письмом исполнительного директора. Помимо этого проводились специальные общие собрания во всех географических точках расположения филиалов компании. На втором этапе коммуникации, которая более глубоко рассматривает стратегию, элементы глобальной стратегии представлены в виде частей дома (см. рис. 1). Стратегия обучения и развития компании «Облечение сотрудников полномочиями» является фундаментом этого дела, далее идут колонны, которые представляют стратегические направления ССП: инновационные решения, взаимоотношения с клиентами, операционное превосходство, а также законодательство и общество. Они поддерживают верхний этаж — доверительные отношения с клиентами. Прибыльный рост (конечная цель) — это крыша.

Распространение ССП при глобальном различии языков и культур было делом исключительной сложности. Образное представление стратегии в



Изображение ключевых элементов глобальной стратегии компании в виде дома помогло сотрудникам во всех странах мира лучше понять ее.

виде дома и сбалансированная система очень помогли. Это хорошо понимали в американских и европейских отделениях Datex-Ohmeda. Следует заметить, что работа по распространению стратегии находится пока на ранней стадии развития и компания продолжает добиваться правильного понимания стратегии сотрудниками компании во всех уголках мира.

Для совершенствования каналов коммуникации Datex-Ohmeda внедрила инструмент на основе Lotus Notes. С его помощью компания собирает данные о показателях и имеет доступ к отчетам как в интерактивном, так и в автономном (внесетевом) режимах в любое время. (Первоначально компания использовала PowerPoint, а затем таблицы Excel.) В интранете компании размещены стратегические карты, истории о реализации ССП, а также списки показателей и инициатив. В начале текущего года Datex-Ohmeda планирует разместить итоговые показатели (их более 25), чтобы каждый сотрудник с первого взгляда понимал, каковы результаты деятельности компании по всем четырем составляющим.

## Теперь все вместе

После разработки глобальной сбалансированной системы показателей группа руководителей распространила ее как пилотный проект в нескольких областях: контроль за пациентами и каналы продаж (США), а также управление информацией. Затем последовали сбалансированные системы показателей для европейских дочерних предприятий и каналов продаж, каналов продаж Японии, партнерства «Глобальный канал» (дистрибьюторы), ADVent (анестезия и искусственная вентиляция легких), оксиметрия, а затем и отделы материально-технического снабжения и вспомогательной аппаратуры. Внедрение этих ССП предоставило дополнительную информацию об организации в целом, а корпоративная сбалансированная система показателей помогла согласовать эти столь разные подразделения. Например, стратегические карты отделения контроля за пациентами и каналов продаж (США) имеют такие же финансовые цели, как корпоративная ССП, при этом их цели в направлении «Взаимоотношения с клиентами» составляющей внутренних процессов являются дополнительными. Подразделение контроля за пациентами стремится «оказывать постоянную поддержку каналам в получении информации и понимании рынка», а каналы продаж планируют «инвестировать в глубокое понимание потребностей клиентов и динамичное развитие выбранных сегментов рынка».

В целом внедрение ССП позволило Datex-Ohmeda отсеять незначительные инициативы и сократить их общее количество с 30 до восьми. Помимо инициативы «Платформинг продукта», о которой мы говорили раньше, другие инициативы компании представлены программой корпо-

ративной ССП, проектом реинжиниринга процессов и развитием глобальной цепи поставок. Более того, по словам руководителей, система помогла сконцентрировать усилия и привести всю организацию в соответствие со стратегией. Каждый знает, что на эти восемь глобальных инициатив компания должна нацелить свое внимание. Один из способов поддержания согласованности довольно прост: установить пару дней, когда менеджеры проекта из каждой команды ССП могут сравнить свои стратегические карты и объяснить свое понимание глобальных целей.

Datex-Ohmeda преуспела в тот момент, когда приступила к реализации программы внедрения ССП. С тех пор как в 1998 году Instrumentarium приобрела компанию Ohmeda и из двух подразделений Datex-Engstrom и Ohmeda было сформировано одно, компания на порядок увеличила свои доходы и уже в 2001 году достигла планируемые 15% прибыли от производственной деятельности, тем самым перевыполнив план. И тем не менее команда руководителей понимала: чтобы достичь таких же или более высоких результатов, необходимо укрепить стратегический план и добиться его понимания всеми работниками организации.

Конечно, еще слишком рано говорить о влиянии ССП на результаты финансовой деятельности Datex-Ohmeda, но лидеры компании убеждены: она уже консолидировала когда-то разрозненные подразделения в единую команду, движущуюся в одном направлении.

Теперь, когда топ-менеджеры обсуждают стратегические цели компании, сотрудники в своем большинстве имеют единое понимание этих целей. Управленцы отмечают: поскольку Datex-Ohmeda — это компания различных языков, культур и традиций, ССП оказалась особенно полезной как инструмент объединения.

## Более подробно

*О Datex-Ohmeda и ее материнской компании см.: [www.instrumentarium.com](http://www.instrumentarium.com)*

*BSR благодарит Ээро Хаутаниеми (Eero Hautaniemi), Мэри Энн Уорсман (Mary Ann Worsman) и Бранта Сондзони (Brant Sonzogni) из компании Datex-Ohmeda за сотрудничество при создании этой статьи.*

**Один из способов поддержания согласованности довольно прост: назначить один-два дня, когда менеджеры проекта из каждой команды ССП могут сравнить свои стратегические карты и объяснить свое понимание глобальных целей.**

# Создание организационной согласованности в канадской королевской конной полиции с помощью сбалансированной системы показателей

*Эндрю Дж. Пейтман (Andrew J. Pateman), менеджер Balanced Scorecard Collaborative, и Джефф Грусон (Geoff Gruson), исполняющий обязанности заместителя комиссара стратегического управления канадской королевской конной полиции*

Это легендарная история: в 1873 году 275 конных офицеров совершили великий переход «March West» («Марш на запад»), чтобы установить мир и порядок на канадской границе. Организованная по образу и подобию ирландской королевской полиции и конных подразделений армии США, канадская королевская конная полиция (Royal Canadian Mounted Police, RCMP) превратилась в один из самых уважаемых и благодаря своей красной форме самых узнаваемых органов соблюдения правопорядка в мире. Широкие полномочия и современная сложная криминогенная обстановка обусловили особую сложность при создании стратегической согласованности в канадской королевской конной полиции.

Будучи одновременно национальным, федеральным, местным и муниципальным полицейским образованием, канадская конная полиция представляет собой уникальное явление. Ее 23 тыс. сотрудников обеспечивают соблюдение закона и осуществляют следственные функции для федерального правительства; выполняют полицейские функции (по контракту) для 30 млн канадских граждан на трех территориях, в восьми провинциях (за исключением Онтарио и Квебека), 200 муниципалитетах и для более чем 600 общин коренного населения; занимаются разведывательной деятельностью, агентурной работой и оказывают техническую и аппаратурную поддержку оперативно-розыскной деятельности.

## **Большие полномочия, обширная юрисдикция**

С течением времени полномочия канадской королевской конной полиции расширялись, увеличивалась и территория их действия. Помимо традиционной охраны общественного порядка полиция борется с организованной преступностью и мировым терроризмом, проводит агентурную работу и обеспечивает безопасность как внутри страны, так и на международном уровне, а также участвует в миротворческих мероприятиях по всему миру. Некоторые из многочисленных «результатов» этой деятельности, например профилактика преступности среди молодежи, имеют огромный общественный резонанс.

Всю эту работу организация осуществляет в условиях разделения на четыре географических региона, 14 провинциальных и территориальных подразделений и 750 отрядов под началом национальной штаб-квартиры, куда приписаны профессиональные подразделения, менеджеры высшего звена и органы, определяющие политику.

## **Злободневные проблемы канадской королевской конной полиции**

Изменившийся характер преступлений и растущая угроза терроризма ужесточили требования правительства Канады по защите граждан страны. Современные преступления отличаются глобализацией и высокой технологичностью. Именно поэтому необходимо оперативно и маневренно реагировать на усиливающиеся угрозы. Выполнение этих задач в последние годы стоило большого напряжения. Более того, при таких больших полномочиях и обширной юрисдикции канадской конной полиции с ее существующей моделью охраны общественного порядка в условиях XXI века все труднее справляться со своими обязанностями.

Для решения этих проблем комиссар канадской конной полиции Джулиано Закарделли (Giuliano Zaccardelli), назначенный в сентябре 2000 года, предложил новое видение «интегрированной полицейской службы», в соответствии с которым полицейские и неполицейские структуры (таможня и отделы миграции), имея общие стратегические цели, сотрудничают, максимально используя свои ресурсы. В идеальном варианте это должно было выглядеть так: констебль в городке Муз-Джо, Саскачеван, может сразу проверить, не принадлежит ли задержанный за превышение скорости водитель к организованной преступной группировке или террористической сети. Интегрированная полицейская служба потребовала бы значительных преобразований стратегии и процессов управления в канадской конной полиции.

## Проблемы разработки стратегии: корни несогласованности

За исключением заявления об операционном превосходстве канадская королевская конная полиция никогда ранее не раскрывала своей стратегии. Первым шагом нового комиссара было создание стратегической схемы. Ее переформулированная цель — «Безопасные дома и безопасное общество» — предполагала пять стратегических приоритетов, сформулированных очень просто: *организованная преступность, терроризм, молодежь, международные полицейские функции и общины коренного населения.*

Стратегическая концепция также выделила пять главных зон, то есть основных функций, на которые должны быть направлены основные усилия и которые помогут канадской конной полиции реализовать пять поставленных задач — профилактика и образование, разведка, следственная деятельность, обеспечение соблюдения закона и защита.

Вскоре стало ясно, что стратегические приоритеты нуждаются в дальнейшем уточнении. Одновременно проявилась и другая проблема: организационная структура полиции плохо подходила для решения таких сложных задач. Ответность по видам деятельности была очень сложной, зоны ответственности и подотчетности — неясными. Многие отделы штаб-квартиры превратились в «центры формирования политики», при этом без реальных полномочий для воплощения новых идей. В то же время многие командиры подразделений на местах встретили в штыки свою новую роль «реализаторов стратегии» — в конце концов, они только копы. Более того, имея негативный опыт неэффективного претворения управленческих инициатив в жизнь, многие менеджеры страдали «усталостью от изменений». Структура канадской конной полиции усиливала борьбу за ресурсы, подрывая сотрудничество, которое было одним из необходимых условий новой интегрированной модели организации.

К счастью, комиссар Закарделли оказался миссионером — энтузиастом повышения эффективности и своей новой концепции интегрированной полицейской службы. Узнав о таком явлении, как организация, ориентированная на стратегию, он сразу решил, что сбалансированная система показателей именно то, что нужно.

## Путь к стратегической согласованности

Первым делом канадская королевская конная полиция провела широкое и длительное (продолжительностью целый год) коммуникационное мероприятие, цель которого состояла в знакомстве менеджеров высшего и среднего звена со сбалансированной системой показателей. Затем в ав-

густе 2001 года руководство организации приступило к внедрению ССП в каждом подразделении и направлении деятельности. Осуществление проекта прошло семь этапов, каждому из которых были свойственны свои ошибки и испытания, а также крупные открытия.

**Этап 1. Уточнение стратегии с помощью корпоративной стратегической карты.** Когда руководители канадской конной полиции приступили к описанию организационной стратегии для создания стратегической карты, стало очевидно, что достижение согласия по поводу значения стратегических приоритетов — дело совсем не легкое. Так, менеджеры вынуждены были дать определение каждому из них. Например, приоритет «молодежь» теперь уточнили как «предотвращать и сокращать участие молодежи в преступлениях в качестве жертв и правонарушителей».

**Этап 2. Утверждение общих стратегических направлений.** Руководство конной полиции разработало комплекс из трех стратегических направлений, общих для стратегических карт штаб-квартиры и 14 подразделений.

1. *Налаживание связей и организация партнерств* — сотрудничество с группами общественности и другими помимо органов правопорядка государственными департаментами и есть предпосылка стратегического успеха.
2. *Превосходство операций* — организация должна нацелить усилия на институционализацию и постоянное совершенствование ключевых следовательских методологий.
3. *Совершенство управления* — специфический менеджмент и операционные усовершенствования помогут полиции стать примером воплощения здоровых принципов менеджмента в государственном секторе и укоренить мышление типа «ценность за деньги».

Определив свой «мир» посредством стратегической карты, команды руководителей обратили пристальное внимание на важнейшие результаты, которые должны удовлетворить требования граждан и всех заинтересованных сторон, таких как центральные органы, ответственные за финансирование. Уточнив цели и инициативы, поддерживающие главное направление интеграции, менеджеры, обычно занятые «борьбой со злоумышленниками», а теперь вооруженные структурированным инструментарием, смогли обратить свое внимание на процессы совершенствования и стратегического согласования.



**Этап 3. Разработка ССП для всех подразделений организации.**

Далее команды руководителей сформулировали системы показателей для направлений деятельности конной полиции (главным образом, федеральной, контрактной и национальной служб); для четырех корпоративных вспомогательных служб (отделов управления человеческими ресурсами, финансов, информационных технологий и планирования) и для 14 региональных подразделений. Специальные семинары на тему ССП углубили общее понимание тех действий и ресурсов, которые необходимы для претворения стратегии в жизнь. Всего в организации было создано около 30 систем для других программ и вспомогательных подразделений.

**Этап 4. Создание «виртуальных» ССП.** Через 18 месяцев, несмотря на видимые улучшения, высшие руководители полиции поняли, что организация не была приведена в полное соответствие со стратегией. Самым слабым местом оставалось отсутствие ясности относительно пяти стратегических приоритетов. Усилия, предпринимаемые для их воплощения, носили спорадический и ненаправленный характер.

Каково решение? Разработать ССП для каждого из пяти стратегических направлений. И хотя у них не было физического «дома», эти «виртуальные» ССП имели традиционную форму. И что еще более важно, они смогли обеспечить горизонтальную ответственность и общее управление.

Получив детальное объяснение желаемых конечных результатов и критических факторов успешной реализации стратегических приоритетов, все могли видеть, как каждое подразделение организации поддерживает их. Скажем, приоритет под названием «Терроризм» в ССП связан с системами показателей всех трех направлений, с одной стороны, и с Интерполом и партнерами по разведке — с другой. Графическое изображение этих связей помогло раскрыть потенциал ССП для стратегической согласованности.

**Этап 5. Детализация каскадируемых целей.** Стратегия переводится на операционный уровень в подразделениях и отрядах. Следовательно, было необходимо, чтобы ССП штаб-квартиры и подразделений обеспечивали достаточную гибкость рядовым полицейским — тогда проще будет управлять местными проблемами. Таким образом,

- каждая цель в виртуальной ССП имеет своего ответственного — руководителя бизнес-направления из штаб-квартиры; она также включена в систему соответствующего подразделения или отдела (см. рис. 1, с. 176–177). Каждое подразделение точно знает, как оно должно поддерживать каждый стратегический приоритет;

- все три ССП-направления также содержат конкретные цели, некоторые из них были каскадированы в системы соответствующих подразделений.

Каждое полицейское подразделение в Канаде имеет свою ССП, которая содержит комплекс целей, показателей, задач и инициатив, отражающих национальные и местные приоритеты, адаптированные к специфическим условиям несения службы по охране порядка и географическим особенностям.

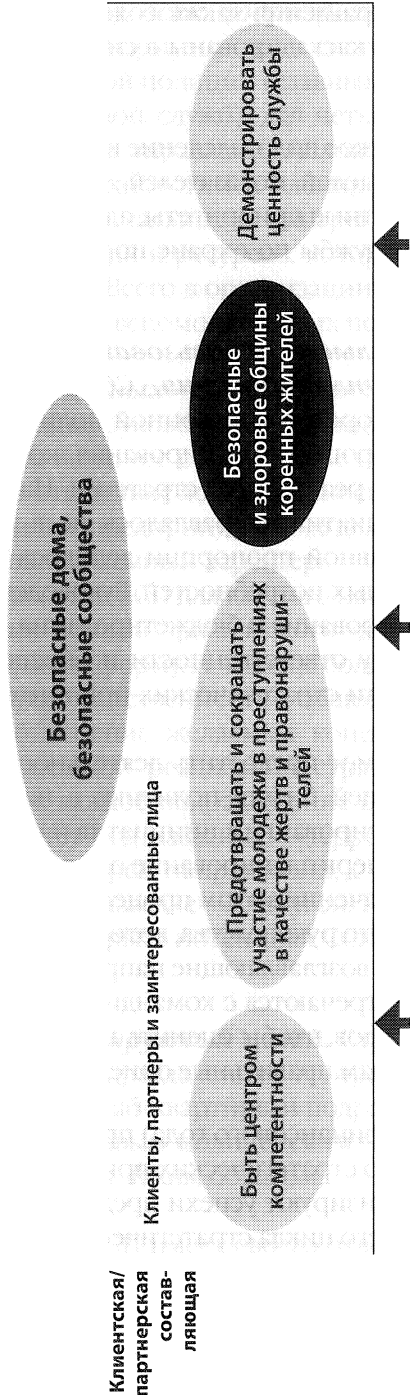
**Этап 6. Максимальное использование возможностей ССП для улучшения бизнес-планирования.** Сбалансированная система показателей канадской королевской конной полиции обнажила слабые места существующего процесса планирования, который не был ориентирован на разработку и реализацию стратегии. Например, финансирование национальных инициатив направлялось не в конкретные направления деятельности, а в равной пропорции делилось среди 14 подразделений, независимо от местных потребностей. Руководство ввело в действие процессы бизнес-планирования и бюджетирования, связанные со стратегией, определяющие схему ответственности и обеспечивающие обязательное финансирование пяти стратегических приоритетов на каждом организационном уровне.

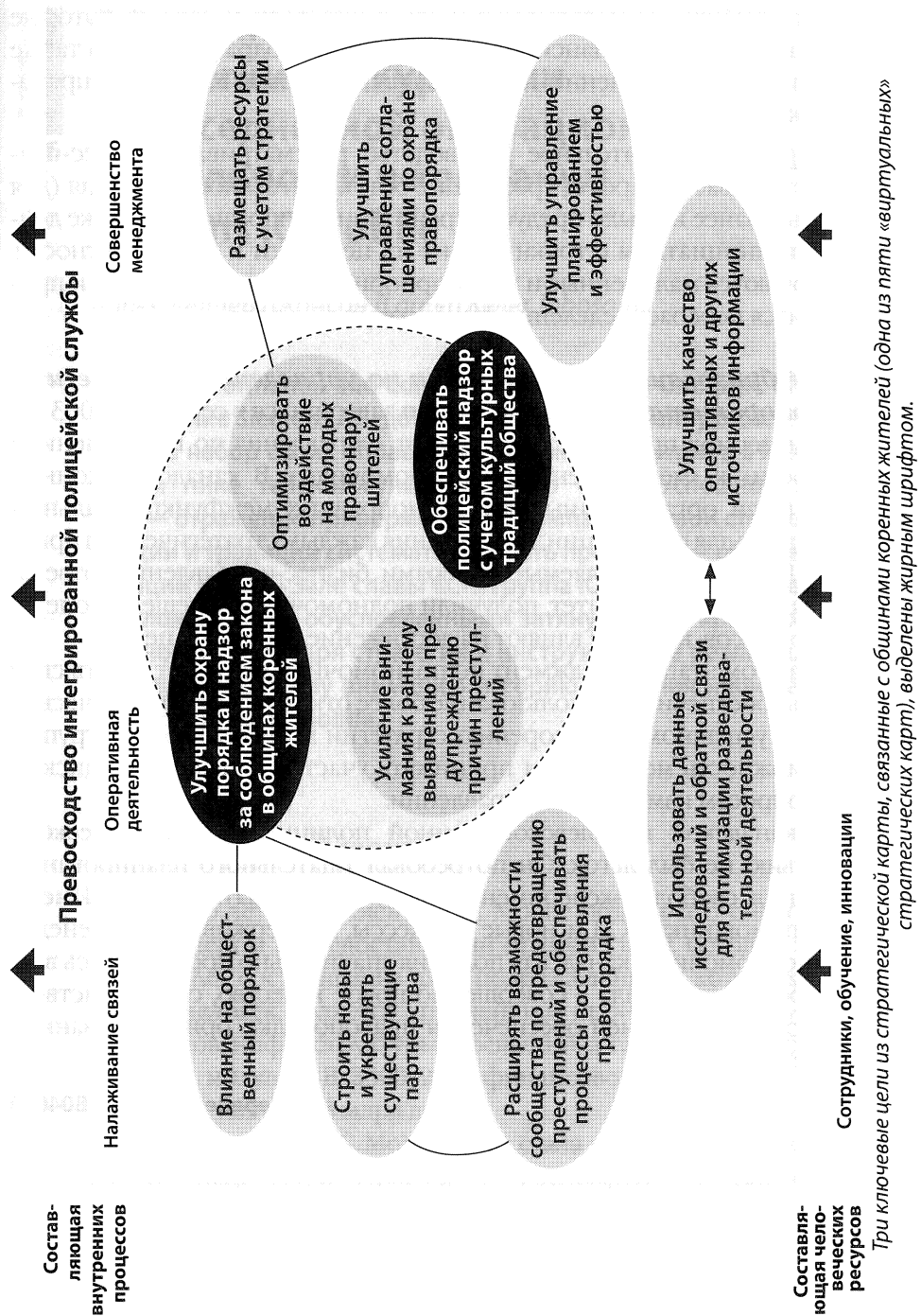
Этот процесс помог превратить деятельность штаб-квартиры из пассивной, формирующей бизнес-политику, в настоящий менеджмент направлений: с финансированием инициатив и ответственностью за воплощение стратегии. Теперь планирование определяет бюджет, а не наоборот.

Очень важное значение в этом процессе приобретают совещания высшего исполнительного руководства, которые проводятся три раза в год. На них топ-менеджеры, возглавляющие направления деятельности канадской конной полиции, встречаются с командирами региональных подразделений и местных отрядов, чтобы оценить и обновить инициативы и цели, а также дать менеджерам правильные ориентиры для планирования.

1. В июне (начало финансового года) проводится конференция по оценке и утверждению стратегических приоритетов на пятилетний период. Менеджеры анализируют успехи предыдущего года и обсуждают программу следующего цикла стратегического планирования, а также планы на пятилетний период.
2. Проводимая в сентябре—октябре конференция определяет на основе ССП текущие мероприятия по планированию с помощью объединенного оперативного плана бизнес-направлений и подразделений.

**Рисунок 1. Стратегическая карта бизнес-направления: служба по обеспечению соблюдения закона  
(в обществе, по контракту и в общинах коренного населения)**





Члены команды согласовывают цели, показатели и задачи, которые должны входить в сбалансированные системы подразделений, а также в их планы по выполнению национальных требований к охране правопорядка.

3. В феврале исполнительное руководство рассматривает бизнес-планы и оценивает вопросы, требующие безотлагательного решения (для которых ранее не было предусмотрено финансирование), а также действия и инициативы с точки зрения их ценности и приоритетности. Исключаются малоценные и низкоприоритетные предложения, и производится перераспределение финансовых ресурсов.

**Этап 7. Образование рабочих групп по управлению стратегическими приоритетами.** Последний этап завершился в середине 2003 года. За этот период произошел переход от «управления по направлениям деятельности» к «менеджменту по полномочиям». В канадской конной полиции были организованы пять равноправных межфункциональных рабочих групп для реализации и управления каждым стратегическим приоритетом. Группы, возглавляемые лидерами бизнес-направлений, отвечающими за данный приоритет, получили полномочия для решения оперативных вопросов, которые влияют на достижение конечных целей.

Уже на этом этапе менеджмент по полномочиям начинает давать свои результаты, обеспечивая использование более открытых неиерархических подходов к успешному претворению стратегии в жизнь. Рабочие группы дают возможность менеджерам принимать участие в свободных дискуссиях по вопросам изменений в управлении.

Путь канадской королевской конной полиции к стратегическому соответствию не был легок. Он потребовал тщательного планирования, воображения, свободы экспериментировать и совершать ошибки. Имея в качестве помощника ССП и новые процессы, поддерживающие менеджмент по полномочиям, канадская полиция значительно продвинулась вперед и, вероятно, перешла в совершенно новое качество, став единственной в мире организацией обеспечения правопорядка, ориентированной на стратегию.

**Перепечатано: № B0409B**

# Объединение стратегии конкуренции и повседневной операционной деятельности в компании Siemens IC Mobile

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Siemens Information and Communication Mobile Group (IC Mobile), подразделение Siemens AG, добавила сбалансированную систему показателей в набор своих управленческих инструментов в 1999 году — на самом пике телекоммуникационного бума. Успешное внедрение ССП — отражение приверженности компании новой стратегии конкуренции и традиции систематизировать процессы — обеспечило организации место в Зале славы ССП. Группа IC Mobile справляется со всеми сложностями, обусловленными затянувшимся кризисом отрасли, во многом благодаря стратегии и инструменту ее реализации — ССП. Предлагаем вашему вниманию историю создания и введения в действие системы IC Mobile.

## Конкуренция в мире мобильной связи

Несколько лет назад Siemens IC Mobile объявила о смелой миссии: стать лидером в предоставлении прямой связи. Сегодня эта группа Siemens AG, состоящая из пяти подразделений, в которых работают 31 тыс. человек, является крупнейшим производителем мобильных телефонов, инфраструктуры и решений, а также беспроводных продуктов и модулей. В 2000/2001 финансовом году объем продаж IC Mobile составил 11,3 млрд дол.

Хотя компания IC Mobile явно стала основным игроком в телекоммуникационной отрасли, это восхождение стоило ей немало усилий. В конце 1990-х годов на рынке телекоммуникаций было много проблем, связанных с ужесточением конкуренции, которая обуславливалась ростом отрасли. Конкуренция подогревалась прекрасными перспективами увеличения числа пользователей мобиль-

ной связи — более одного миллиарда человек к 2003 году. Аналитики также предсказывали, что мобильный Интернет вытеснит стационарный — к 2010 году уже 50% потребителей будут использовать его.

Телекоммуникационные компании среагировали естественным образом: спешно вводили новые продукты на рынки, например, каждые три месяца появлялись новые модели мобильных телефонов. По словам д-ра Ульриха Витена (Ulrich Viethen), бывшего вице-президента IC Mobile, «конкуренция была беспрецедентна». Она приобрела глобальный характер и стала более ориентированной на потребителя: «За год рынок вырос с 35 до 80%... Нам надо было четко понять, кто наш клиент»<sup>1</sup>. В 1999 году исполнительные руководители IC Mobile решили определить новое стратегическое направление, чтобы расширить свою долю рынка и закрепить за собой значительную часть нового бизнеса.

## Почему именно сбалансированная система показателей?

Почему IC Mobile выбрала ССП для осуществления своих амбициозных планов? Руководители компании рассматривали ее как инструмент укрепления связей между стратегией и повседневной операционной деятельностью. С его помощью они рассчитывали дать сотрудникам такое необходимое ощущение направленности. Являясь инициативой, распространяемой сверху вниз, сбалансированная система отлично дополняет методику совершенствования процессов «Шесть сигм», которая осуществляется в IC Mobile снизу вверх. По словам Витена, идея состояла в том, чтобы использовать ССП как инструмент реализации стратегии, действенный на всех организационных уровнях. Того же мнения придерживался и д-р Бернхард Гюльднер (Bernhard Guldner), старший инженер-технолог и внутренний консультант IC Mobile, который осенью 2001 года сменил Витена в роли лидера проекта по внедрению ССП: «ССП — это инструмент преобразований». Короче говоря, сбалансированная система показателей — это средство согласования целей компании и способов их достижения.

Объединив сбалансированную систему показателей и программы «Шесть сигм», IC Mobile планировала добиться реализации новых стратегических замыслов: «обновить мир мобильной связи» и довести процессы IC Mobile до мирового уровня. Кроме Витена и Гюльднера в команду ССП входили Руди Лампрехт (Rudi Lamprecht), член исполнительного совета Siemens AG; Лотар Паули (Lothar Pauly), член совета директоров IC Mobile Group; д-р Гунтер Лейендекер (Gunter Leyendecker), старший инженер-технолог, внутренний консультант и эксперт по методу «Шесть сигм»

компании IC Mobile. Глава каждого подразделения исполнял роль лидера проекта по разработке и внедрению ССП. Помощь и поддержку они получали от внутренних консультантов компании.

Инициатива по внедрению ССП развернулась в 1999–2001 годах. И уже в середине этого этапа IC Mobile достигла замечательных результатов. В 2000 году продажи скакнули вверх на 76%, доходы — на 127, а прибыль — на 92%. Более того, IC Mobile переместилась с шестого на четвертое место, в результате чего Siemens AG с 41-й позиции оказалась на 27-й в рейтинге самых уважаемых компаний мира «Financial Times/PricewaterhouseCoopers 2000». И еще. Согласно Витену, менеджеры и сотрудники компании теперь более активно взаимодействовали друг с другом, демонстрируя при этом бóльшую ответственность и уверенность: «Люди [стали] более компетентными и знающими».

## Составление ССП

В качестве первого шага лидеры установили взаимосвязь стратегических целей («Увеличить долю рынка») и целей ССП («Повысить удовлетворенность потребителей» и «Сократить непредвиденные затраты», то есть издержки, понесенные в результате остановок операционных процессов или возвратов бракованной продукции). После этого, в начале 1999 года, команда выбрала одну линию производства телефонного оборудования IC Mobile для запуска первой сбалансированной системы показателей. Результаты полученного опыта (например, «привлечение к работе топ-менеджеров и менеджеров среднего звена») использовались при разработке ССП в остальных подразделениях.

Все пять подразделений IC Mobile разрабатывали свои сбалансированные системы показателей одновременно. Для этого менеджерами старшего и среднего звена в течение трех—четырёх месяцев проводились специальные семинары. Под руководством внутренних консультантов из IC Mobile менеджеры применяли для разработки стандартный процесс управления стоимостной цепочкой, состоящий из четырех этапов (см. рис. 1):

1. **Оценка бизнеса.** Как объясняет Гюльднер, оценка бизнеса означала «знание наших систем ценностей, деловой среды, а также возможностей, сильных и слабых сторон».
2. **Разработка бизнес-стратегии.** Подразделения определили «несколько критически важных целей» (critical few objectives, CFO) — три или четыре цели (например «Сервис, ориентированный на потребителя»), которые необходимо реализовать для успешного роста.



Рисунок 1. Процесс управления стоимостной цепочкой в IC Mobile



\*1 Метод оценки привлекательности бизнес-направлений, предложенный Boston Consulting Group. — *Примеч. переводчика.*

\*2 Стандарт ISO по обмену данными о моделях изделий. — *Примеч. переводчика.*

\*3 Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. — *Примеч. переводчика.*

\*4 Европейский фонд управления качеством. — *Примеч. редактора.*

\*5 Модель сегментации рыночных сил М. Портера. — *Примеч. редактора.*

3. **Перевод стратегии на операционный уровень.** При помощи шаблона ССП подразделения составили схемы своих процессов и определили 25 показателей эффективности, например «своевременная доставка», а также поставили соответствующие задачи.
4. **Совершенствование операционной деятельности.** С помощью инструментов управления проектами, межфункциональных команд и программы «Шесть сигм» подразделения приступили к реальным изменениям своих операционных процессов.

## Соединение стратегии с операционной деятельностью

Несмотря на то что IC Mobile при разработке сбалансированной системы показателей не использовала традиционную модель каскадирования сверху вниз, все ССП подразделений имеют очень много общего. Каждая

система содержит три критических фактора успеха IC Mobile: скорость («четкие и быстрые процессы, логистическое совершенство и время продвижения на рынок»), инновации («яркие идеи и смелое видение») и объемы («глобальное присутствие, узнаваемость бренда, имидж и технологическое превосходство»). Все ССП также отражают четыре бизнес-принципа IC Mobile: «предпринимательство, бескомпромиссность, бережливость и быстрота, ориентация на потребителя». И наконец, каждая система включает стандартные процессы компании: «идея—рынок», «предложение — денежный поток» (процесс цепи поставок от закупки сырья до доставки готового продукта потребителю) и «проблема—решение».

Некоторые показатели являются общими для ССП всех подразделений. По словам Лейендекера, особенно важным является параметр «непредвиденные расходы». «Мы рассчитываем процент непредвиденных издержек, связанных с бизнес-процессами. Менеджеры, которые отвечают за эти процессы, также несут ответственность за сокращение подобных затрат и имеют соответствующие задачи».

Одну из самых больших трудностей в работе с ССП представляет задача добиться от каждого сотрудника IC Mobile понимания смысла стратегии компании и действий, которыми он может поддержать ее. IC Mobile добивается этого с помощью особого процесса разъяснения своей политики персоналу, который она называет «поймай мяч» («catch-ball»). Используя его, IC Mobile разъясняет суть критически важных целей каждому подразделению, которое затем составляет собственный план их реализации. Сотрудники одного уровня подразделения согласовывают свои цели со специфическими задачами более высокого уровня.

Таким способом IC Mobile каскадирует свои стратегические цели сверху вниз по всем бизнес-процессам — от уровня компании до торговых залов, где активно внедряется методика «Шесть сигм» как инструмент совершенствования процессов (см. рис. 2). Гольднер так объясняет преимущества этого подхода, основанного процессах: «Мы устраняем излишнюю усложненность [и] концентрируем усилия на нескольких целях. В результате получаем более высокую согласованность действий: теперь каждый сотрудник знает, какой вклад персонально он внес в достижение этих нескольких критически важных целей».

Для того чтобы контролировать процесс внедрения сбалансированной системы показателей, менеджеры регулярно пересматривают ССП своих подразделений на ежеквартальных, а иногда и на ежемесячных совещаниях. Используя стандартную рейтинговую цветовую систему типа светофора (красный, желтый, зеленый цвета), они следят за эффективностью работы и намечают действия и инициативы, необходимые для совершенствования. Наконец, IC Mobile создала компьютерное хранилище ин-

Рисунок 2. От ССП до эффективности процессов в торговых залах: пример процесса «предложение — денежный поток»

**Уровень подразделения**

**Цель: бесперебойные процессы**

Показатель ССП: временной цикл от рыночного предложения до генерирования денежного потока

ССП

- ССП каждого подразделения — это история стратегии
- Эффективность подразделения становится прозрачной

**Уровень сектора**

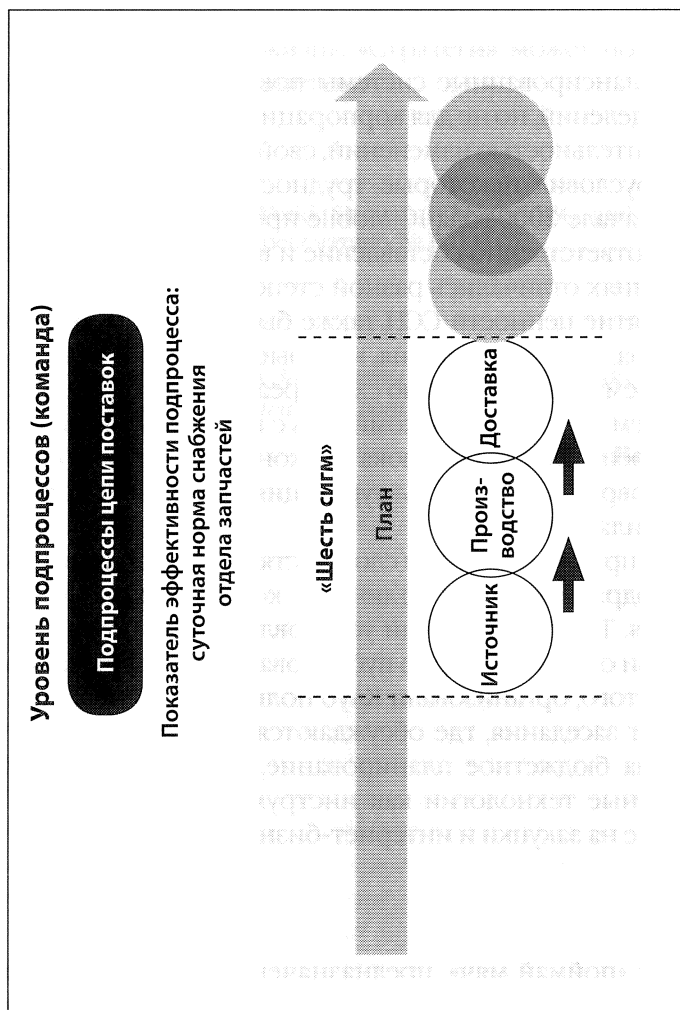
**Процесс цепи поставок**

Показатель эффективности процесса: своевременная доставка

План

Поставщик      Сектор      Потребитель

- Каскадированный операционный денежный поток: новый стиль управления цепью поставок
- Обеспечить бесперебойные поставки
- Прозрачность цепи поставок
- Отражение эффективности доставки



Показатель эффективности подпроцесса:  
суточная норма снабжения  
отдела запчастей

IS Mobile каскадирует критически важные цели эффективности (в данном случае «беспербойные процессы») от уровня компании до уровня подразделения, сектора и подпроцесса (команда). На уровне команды работники применяют методику «Шесть сигм» для совершенствования индивидуальных подпроцессов, например суточной нормы снабжения отдела запчастей.

формации, в котором всегда можно найти отчеты и данные о ССП. Эта база данных помогает менеджерам анализировать результаты деятельности на уровне подразделений, процессов и подпроцессов. (Доступ к ней определяется на уровне подразделений.)

## Преодолевая проблемы асинхронности

Первоначально сбалансированные системы показателей IC Mobile были созданы для подразделений, но не для корпорации в целом. Такой подход в сочетании со стремительностью изменений, свойственных рынку мобильной телефонии, обусловил некоторые трудности процесса разработки ССП. Например, в начале 2000 года IC Mobile продала одни производства и купила другие. Соответственно составление и внедрение систем показателей в подразделениях отличались разной степенью завершенности. Как результат — восприятие ценности ССП также было не везде одинаковым. По словам Гюльднера, те подразделения, которые преуспели на этом пути, рассматривали систему как важнейшую схему реализации стратегии. И наоборот, те, кто совсем недавно познакомились с ней, только приступили к изучению всех ее преимуществ. Они пока «до конца не оценили ее эффективность». Да и одновременная реструктуризация нескольких подразделений IC Mobile добавила трудностей.

Для того чтобы справиться с этими сложностями, корпорация IC Mobile наладила между подразделениями отличную коммуникацию и систему взаимного обучения. Так, скажем, были установлены Дни обмена передовым опытом, а статьи о ССП регулярно публиковались в информационных бюллетенях. Кроме того, организовали Клуб пользователей ССП, который регулярно проводит заседания, где обсуждаются животрепещущие темы: влияние системы на бюджетное планирование, механизмы коммуникаций, информационные технологии как инструменты внедрения ССП, а также ее воздействие на закупки и интернет-бизнес.

## Взгляд в будущее

Методика IC Mobile «поймай мяч», предназначенная для каскадирования знаний и формирования заинтересованности в каждом подразделении, в значительной степени опирается на способность сотрудников настойчиво решать поставленные перед ними задачи, которые способствуют осуществлению стратегии не только подразделения, но и всей компании. С этой целью руководители IC Mobile дали поручение отделу управления человеческими ресурсами помочь сотрудникам в разработке личных ССП и согласовать персональные задачи. Помимо этого IC Mobile планирует

обеспечить полное соответствие стратегии стандартной отчетности и систем контроля на уровне корпорации и подразделений. Компания также начала работу по созданию корпоративной сбалансированной системы показателей.

Работая в стремительно меняющейся индустрии телекоммуникаций, Siemens IC Mobile взяла на вооружение ССП как инструмент претворения своей стратегии в жизнь. «Стратегия может меняться, — говорит Гюльднер, — но ССП останется».

## Примечание

- <sup>1</sup> Innovating the Mobile World: Siemens ICM, the BSC, and Six Sigma // BSR, 2001, November/December (перепечатано: № B0111C).

## Более подробно

*Об организациях — членах Зала славы ССП см.: [www.bscol.com/bof](http://www.bscol.com/bof);  
[www.siemens-mobile.com](http://www.siemens-mobile.com); [www.bscol.com](http://www.bscol.com)*

**Перепечатано: № B0207B**

# Стратегическое соответствие в подразделении по производству грузовых автомобилей компании Tata Motors

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Как удалось крупнейшему индийскому производителю грузовых автомобилей всего за два года превратить 108,62 млн дол. убытков в 107 млн дол. прибыли и стать членом Зала славы ССП? Ответ: добившись соответствия деятельности каждого менеджера и сотрудника кардинально новой корпоративной стратегии.

Подразделение по производству грузовых автомобилей компании Tata Motors (Commercial Vehicle Business Unit, CVBU) является крупнейшим в Индии поставщиком грузовиков, автотягачей с прицепом, автобусов, внедорожников и армейских грузовиков. Входя в десятку самых успешных предприятий отрасли, CVBU продает свою продукцию в более чем 70 стран. В 2002/2003 финансовом году подразделение отчиталось о колоссальной оборачиваемости товарных запасов — 60% от общего показателя Tata Motors.

Однако в 2000 году картина была отнюдь не такой радужной. В тот год подразделение впервые за более чем 50-летнюю историю потерпело убытки на сумму 108,62 млн дол. Рави Кант (Ravi Kant), исполнительный директор CVBU (соответствует должности генерального директора), представил новый агрессивный план выхода из сложившейся ситуации. Согласно этому документу, предполагалось серьезное сокращение затрат и более эффективное стратегическое планирование и исполнение проекта. Было принято решение разработать и внедрить ССП как главное средство для реализации задуманного. Как рассказывает К.С.Джиротра (K.C.Girotra), генеральный менеджер завода CVBU в Лакнау и инициатор внедрения сбалансированной системы показателей, «ССП органично вписалась в используемую нами методологию SQDCM [safety, quality, delivery, cost, and morale — безопасность, качество, доставка, затраты и моральный дух], которую применяет [Daimler] Chrysler, а мы внедрили в 1997 году. Сбалансированная система показателей акцентирует при-

чинно-следственные связи между своими составляющими, поэтому мы ожидали получить возможность добиться даже более высоких результатов, чем те, что были достигнуты с помощью подхода SQDCM».

Руководители понимали: для осуществления амбициозных планов необходимо привести деятельность всего предприятия в соответствие со стратегией. С этой целью был организован координационный комитет, куда вошли главы межфункциональных отделов и другие ключевые фигуры, например региональные менеджеры по продажам, подчинявшиеся Канту. Этот комитет назначил основную команду по разработке и внедрению ССП, состоящую из пяти человек, которые должны были взаимодействовать с координационным комитетом при составлении самой системы и стратегической карты. Члены комитета и команды ССП принимали участие в ежемесячных совещаниях, где анализировали развитие проекта, определяли приоритетность целей для разных стратегических бизнес-единиц и распределяли ресурсы для реализации самых важных инициатив и целей.

В качестве следующего шага для закрепления горизонтальной согласованности лидеры определили свои новые межфункциональные обязанности. Например, один директор завода стал отвечать за реализацию общей цели сокращения затрат в CVBU, а другой — за воплощение стратегии повышения качества на всем предприятии.

Подход каскадирования ССП для обеспечения вертикальной согласованности оказался таким же основательным, как и для горизонтального соответствия. Как только ССП была окончательно утверждена, команда ознакомила с ней всех руководителей стратегических бизнес-единиц, помогла им создать свои стратегические карты и системы показателей и заполнить их подходящими инициативами и целями. Каскадированная система каждой бизнес-единицы связана с общей корпоративной ССП за счет общих стратегических целей. Однако ни координационный комитет, ни команда ССП не перекладывали ответственность за эти цели на нижестоящие уровни. Они, скорее, побуждали подчиненные отделы к разработке собственных стратегий, которые наилучшим образом будут способствовать решению задач CVBU.

Эта методика обусловила несколько важных преимуществ. Она способствовала тому, что каждый менеджер второго уровня теперь четко представляет направление будущего развития всей организации и согласовывает собственные стратегии и инициативы с политикой компании. Кроме того, такой подход воспитывает у лидеров чувство ответственности и подотчетности. Менеджеры более низкого уровня поняли, что теперь им дана большая свобода действий в выборе путей получения заданных результатов — и не надо ждать приказаний и поручений от руководителей

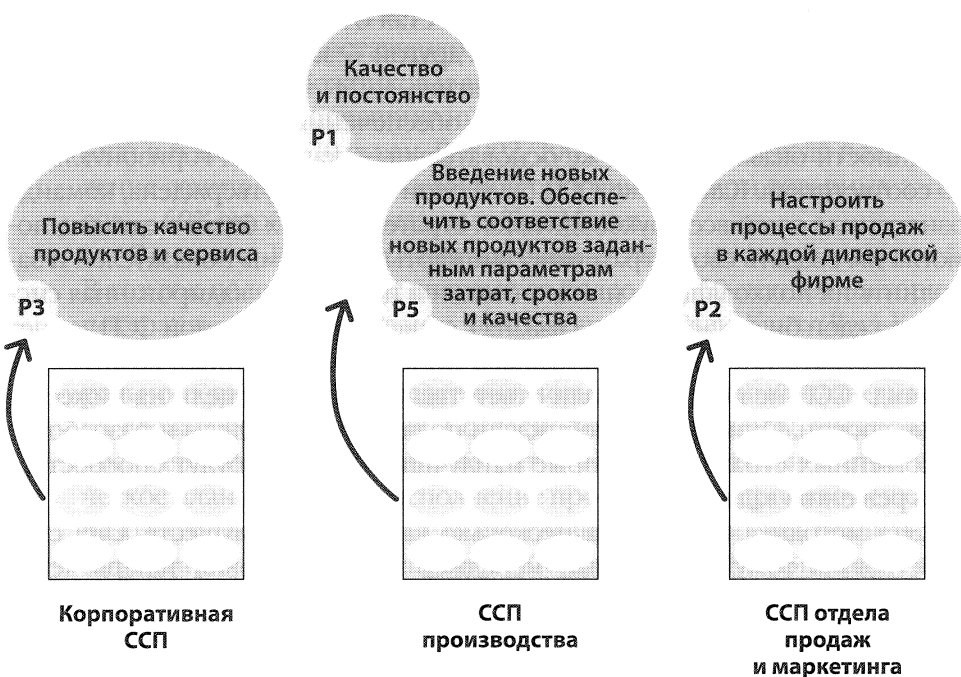


высшего звена. Итогом стало каскадирование ССП, каждая из которых своим уникальным образом поддержала стратегию высшего уровня CVBU.

В качестве иллюстрации предлагаем рассмотреть цель составляющей внутренних процессов CVBU «Повысить качество продуктов и сервиса» (см. рис. 1). Эта цель корпоративного уровня появляется в стратегической карте завода в Джамшедпуре как «Качество и постоянство» и «Обеспечить соответствие новых продуктов заданным параметрам затрат, сроков и качества». В стратегической карте отдела продаж и маркетинга вспомогательная цель сформулирована так: «Настроить процессы продаж в каждой дилерской фирме».

Кроме того, исполнительные руководители CVBU поняли: хотя каскадированные стратегические карты должны основываться на общекорпоративной карте и содержать те же составляющие, «учет местных особенностей» очень важен. Карта отдела продаж и маркетинга имеет те же че-

**Рисунок 1. Объединение каскадированных ССП в корпоративную стратегию**



*Цели внутренних процессов P1 и P5 из ССП завода в Джамшедпуре и цель P2 из ССП отдела продаж и маркетинга, которые способствуют достижению общей корпоративной цели P3.*

тыре составляющие, что и карта CVBU, но больше способствует решению задачи роста из общей стратегии компании, а не сдерживанию затрат. Такая кастомизация помогает наилучшим образом использовать сильные стороны каждой бизнес-единицы для поддержки стратегических целей более высокого уровня.

CVBU применяет несколько подходов для упрочения вертикальной согласованности сверху вниз вплоть до уровня рядовых рабочих. На ежегодных заводских собраниях Кант рассказывает о миссии, видении, ценностях и стратегии подразделения. Каждому сотруднику предоставляется возможность задавать вопросы. «На этих собраниях, — говорит Джиротра, — можно увидеть людей, которые спрашивают, например, такое: „Почему мы делаем сейчас больше полностью готовых автомобилей и меньше ‘полуфабрикатов’, которые можно приспособить к требованиям и пожеланиям заказчиков и собрать различные типы машин?“» Ответы на подобные вопросы (в данном случае: потому что последний подход приводит к большим задержкам для выбравших его компаний) углубляют понимание работниками корпоративной стратегии и их личной роли в ее реализации. Кроме совещаний CVBU использует опросы, позволяющие оценить степень осознания смысла стратегии сотрудниками. В связи с этим определены основные сферы деятельности (major performing areas (MPA)) для каждого менеджера и работника, которые непосредственно связаны с ССП их подразделения. Например, MPA менеджера отдела продаж и маркетинга может включать в себя проведение в северной Индии демонстраций моделей автомобилей, расширение своей доли индийского рынка пикапов и создание дилерских фирм по продаже определенных моделей в конкретных регионах Индии. Вознаграждение напрямую зависит от результатов работы в основной сфере деятельности.

При каскадировании и интегрировании своей инициативы ССП CVBU продемонстрировала все потенциальные возможности, которые таит в себе горизонтальная и вертикальная согласованность, для организации, стремящейся успешно реализовать корпоративную стратегию. По словам Джиротры, «мы — большая организация. Имея 26 тыс. сотрудников, более 100 независимых дилерских фирм, три больших завода и 200 различных продуктов, мы должны обеспечивать жесткую согласованность подразделения — как горизонтальную, так и вертикальную».

Недавно CVBU расширила свои усилия по согласованию деятельности, поделившись своим опытом и достигнутыми результатами внедрения ССП с партнерами, такими как независимые дилеры, поставщики, станции обслуживания автомобилей и совместные предприятия. Джиротра объясняет: «Мы хотим, чтобы они знали обо всех выгодах и преимуществах, которые дает сбалансированная система показателей, в том числе об усилен-

ной ориентации на потребителей, совершенствовании процессов и понимании причинно-следственных связей. Надеемся, что эти партнеры также станут использовать ССП, и это позволит улучшить работу всей системы».

Иногда этот опыт выходит даже за рамки отрасли. Так, National Thermal Power (NTP), крупнейшая в Индии компания по предоставлению коммунальных услуг, услышала об опыте CVBU по применению ССП. Спеша удовлетворить свое любопытство, руководство NTP направило своих представителей в CVBU. Кроме того, сами разработчики ССП последней посетили несколько заинтересованных компаний и рассказали об идее использования сбалансированной системы показателей и всех ее преимуществах. «Мы взяли на себя обязательство делиться опытом применения системы даже с конкурентами», — говорит Джиротра.

Несмотря на то что в арсенале CVBU всего несколько лет работы с ССП, позитивные результаты заметны уже сейчас. Так, всего за два года 108,62 млн дол. убытка превратились в 107 млн дол. прибыли во многом благодаря реализации программы сокращения затрат, которая является элементом новой стратегии подразделения. За последние два года доходы выросли на 40%, что вдвое больше, чем у ближайшего соперника CVBU.

**Перепечатано: № B0409E**

# Сбалансированная система показателей Управления образования штата Техас: быстрый рост эффективности и усиление ответственности

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Обеспечить четыре миллиона учеников начальных и средних школ качественным образованием, а 280 тыс. учителей и преподавателей соответствующей подготовкой — бесспорно, трудная миссия. Управление образования Техаса (УОТ) — организация, которая отвечает за вторую по величине национальную систему бесплатных государственных школ, — с помощью ССП привело миссию и эффективность своей деятельности в соответствие с финансированием. Сегодня, когда в государственном секторе особое внимание уделяется ответственности и отчетности, Управление образования штата открыто демонстрирует, как разумно и эффективно оно тратит 15 млн дол., добровольно представляя свою ССП на суд региональных законодателей штата.

Управление образования Техаса координирует работу 1200 школьных округов, работающих по системе K-12, формулирует и утверждает программы обучения и составляет отчеты о достижениях каждого округа. В январе, когда законодатели штата собираются, чтобы оценить эффективность деятельности управлений, служб и иных органов, а также распределить финансовые средства, Управление образования должно привести убедительные доводы для получения необходимых ассигнований. Организация — фактически, целая система государственных школ — не получит финансирования из казны штата, пока не представит в письменном виде подробную информацию о том, на какие цели собирается потратить деньги.

Традиционно считалось, что стратегическое планирование и процесс распределения ассигнований громоздки, усложнены, трудоемки и требуют больших временных затрат. В июне Управление образования обсуждает с аппаратом губернатора и законодательным советом по бюджету штата показатели и цели. Затем их вносят в закон о бюджетных ассигнованиях. На январских слушаниях законодатели обсуждают и корректируют показатели.

Со временем число показателей сильно возросло. Руководители Управления прибывали на заседания, нагруженные несколькими томами — отчетами по более чем 300 показателям. Несмотря на то что такая система — инициатива самих законодателей, последние были вынуждены признать: ее сложность не позволяет правильно расставить приоритеты при выделении ассигнований. По словам Дана Арригоны (Dan Arrigona), директора Управления образования по стратегическому планированию и бюджетированию, руководители организации понимали, что должен быть более совершенный путь. Что порождает такое число показателей? Может ли это изобилие сделать отчет последовательным и исчерпывающим? Имеют ли вообще текущие показатели отношение к целям и политике управления?

Были тщательно проанализированы модели оценки эффективности, применяемые в частном секторе. Оказалось, что существующая система действовала еще до пребывания у власти в качестве губернатора штата Джорджа У.Буша (George W. Bush). Но в Управлении образования отсутствовали инструменты для отслеживания эффективности и управления ею. Решение пришло к Арригоне на конференции в октябре 1999 года.

Арригона и его коллеги выбрали ССП по нескольким причинам: она должна была помочь изложить стратегию в наглядном и кратком виде, приоритезировать и модернизировать цели организации, высветить причинно-следственные связи между политикой Управления и внутренними процессами и дать эффективное средство коммуникации с политиками и законодателями.

### Управление образования штата Техас:

- вторая по величине (после Калифорнии) образовательная система США;
- годовой бюджет — 15 млн дол.;
- ежемесячно 860 сотрудников осваивают 1,3 млрд дол.;
- 60 подразделений;
- обслуживает 1200 школьных округов, работающих по системе K-12;
- на 45% финансируется из бюджета штата (остальное — за счет местных налогов на имущество).

### КРАТКАЯ

### ИНФОРМАЦИЯ

### Добиваясь экономичности: концентрация усилий

К концу 1999 года команда ССП (в ее состав вошли Арригона, директора по финансам и операционной деятельности, а также представители бюджетного и стратегического отделов) приступила к созданию пилотной сбалансированной системы показателей. В мае 2000 года уже был готов черновой вариант ССП, отражавший новое, более экономичное мышление.

Вместо 300 с лишним показателей в систему внесли немногим меньше 60. Самое главное, показатели были скомпонованы в соответствии с приоритетами техасского Управления образования. Вместо параметра «процент учащихся, участвовавших в аттестации в масштабе штата» ввели «процент учащихся, успешно прошедших тестирование» и «процент школьных территорий, получивших звание образцовых». Эти показатели лучше отражают единое стремление организации выполнить свою миссию: повысить рейтинг школ штата.

Вместо общепринятых четырех составляющих Управление образования выделило пять (см. рис. 1). Составляющая «Реализация образовательной политики», которая заменила традиционную финансовую, содержит одну цель с единственным показателем «процент учащихся, закончивших среднюю школу». Две составляющие «Успехи и достижения учащихся» и «Подотчетность» заменили клиентскую и представляют две основные группы потребителей — школьников и законодателей. Завершают карту составляющая «Эффективные бизнес-операции» (внутренние процессы) и составляющая обучения и роста.

Два стратегических направления — лидерство и операционное превосходство — пронизывают все пять составляющих. Как подчеркивает Арригона, в менеджменте на операционном превосходстве свет клином не сошелся. «Любой достигнет его, увольняя сотрудников и сокращая затраты», — продолжает он. Скорее, операционное превосходство должно соответствовать программе лидерства, чтобы вся система работала эффективно.

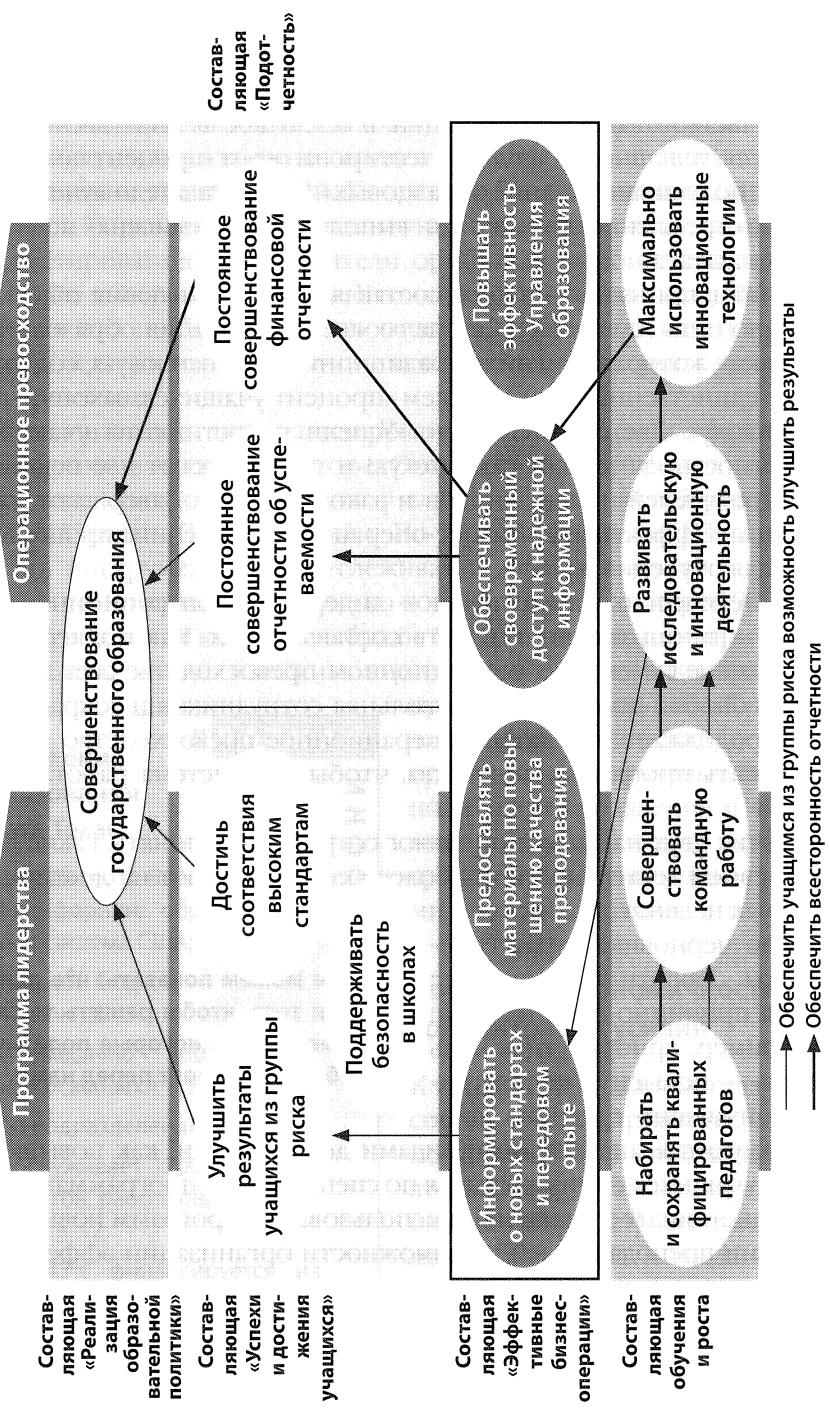
Выбор этих двух направлений помог сотрудникам понять, какие виды их повседневной деятельности наиболее активно влияют на достижение поставленных целей.

Создание черновика стратегической карты обратило внимание команды на причинно-следственные связи. Например, приоритетная цель Управления — повысить число учащихся, закончивших среднюю школу, — напрямую связана с такими видами деятельности, как повышение результатов учащихся, занимающихся по специальным программам, что, в свою очередь, зависит от наличия и использования программ повышения квалификации преподавателей и возможности организации эффективно финансировать такие программы.

Процесс определения своих «потребителей», изначально сложный для такой организации из-за наличия двух совершенно разных по своей природе клиентских групп, оказался весьма информационно полезным

**Мы можем показать, что делаем для того, чтобы решить те сложные задачи, которые политики и общество ставят перед нами.**

Рисунок 1. Стратегическая карта Управления образования штата Техас



→ Обеспечить учащимся из группы риска возможность улучшить результаты  
 → Обеспечить всесторонность отчетности

Единственный показатель «совершенствовать государственное образование» (составляющая «Реализация образовательной политики») воплощает основную миссию Управления образования штата Техас: добиться высокого показателя числа учащихся, закончивших среднюю школу.

и дающим полномочия. «Мы смогли установить связи между теми политическими целями, которые ставят перед нами законодатели, с одной стороны, и операционной стратегией и стратегией обучения и развития, которые необходимы для реализации этих целей — с другой, — объясняет Арригона. — Мы можем продемонстрировать все, что делаем для решения тех сложных задач, которые политики и общество ставят перед нами».

## Распространение

Выполнив подготовительную работу, команда приступила к каскадированию сбалансированной системы показателей на все уровни учреждения. Это было не просто, учитывая всеобщий страх перед необходимостью отчитываться, свойственный большинству организаций. Всякий раз, когда вводятся новые показатели, говорит Арригона, люди начинают волноваться о том, как они будут применяться и кто будет иметь к ним доступ. Менеджеры подразделений Управления образования не оказались исключением. Более того, как организация государственного сектора экономики Управление не имело возможности предложить щедрые премии за приверженность ССП. Таким образом, вместо премий нужно было проявить изобретательность, чтобы убедить людей принять этот новый инструмент.

Как же решилась проблема? Команда предложила руководителям подразделений и отделов самим определить свои показатели и внести их в ССП. Более того, на нескольких совещаниях с участием этих менеджеров и высшего руководства команда проекта рассказала о ССП как эффективном инструменте, с помощью которого работники смогут сфокусироваться на выполнении миссии организации. Когда участники совещания осознали общую картину — 860 сотрудников осваивают 1,3 млрд дол. ежемесячно, — им стала ясна важность сочетания операционной эффективности с программой лидерства.

Эти действия окупились довольно быстро. Активно вовлекая менеджеров в создание сбалансированных систем своих подразделений, команде удалось сократить общее число показателей в организации до 30–40. А добровольное участие в разработке ССП привело к тому, что люди ощутили свою ответственность. Несмотря на то что введение сбалансированной системы — дело добровольное и в нем участвует только часть Управления образования, все базовые показатели появились в ССП каждого подразделения. Организация сэкономила более 5 млн дол., повысив эффективность, и освободила таким образом значительные средства для новых стратегически важных проектов. Это служит еще одним побудительным мотивом для тех менеджеров, кто еще не приступил к созданию ССП.

Сегодня почти 50% подразделений Управления — от образования мигрантов и тестирования студентов до разработки учебных планов и рас-



писаний и обучения по специальным программам — либо уже имеют собственные ССП, либо приступили к их разработке. Подразделения — участники проекта отчитываются о своих достижениях и каждый квартал пересматривают показатели. Управление уже стало премировать тех, кто реализовал цели, внесенные в систему показателей. И хотя эти бонусы скромны по сравнению с теми, что выплачиваются в частном секторе, они, тем не менее, имеют большое значение для награжденных.

## **Концентрируя внимание на человеческих ресурсах**

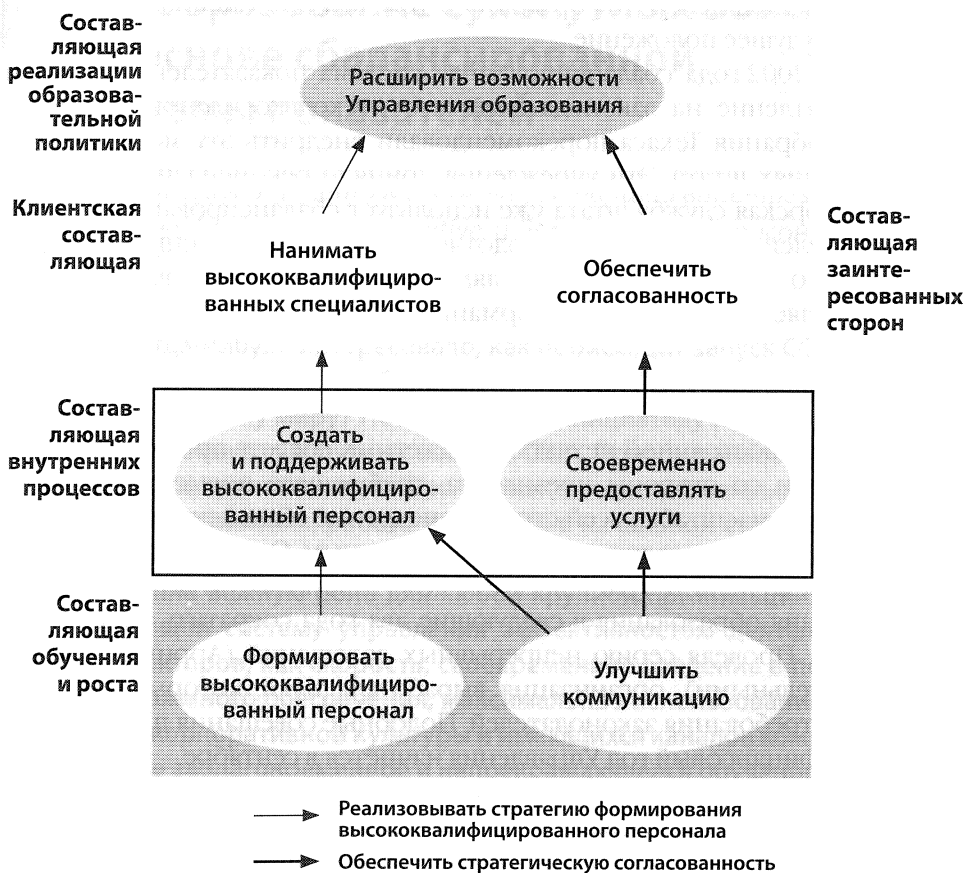
Поскольку достижение самой главной цели во многом зависит от квалификации сотрудников, вторая стратегическая карта, разработанная в Управлении образования штата Техас, предназначалась для персонала (см. рис. 2). Организация планировала приступить к преобразованию человеческих ресурсов, превратив службу из простой безынициативной исполнительской деятельности в стратегическую функцию. Это решение частично было продиктовано экономическими циклами. В обществе со здоровой экономикой государственные служащие ищут работу в частных компаниях, надеясь получать там более высокую зарплату. Так растет текучесть кадров в государственном секторе. Когда экономика находится в упадке, государственные служащие держатся за свои места. Только в такие времена Управление образования может соперничать с частными компаниями за привлечение квалифицированных сотрудников. Но если речь идет о переходном периоде, когда начинается выздоровление экономики, государственные организации сталкиваются с особыми проблемами. Сбалансированная система показателей отдела человеческих ресурсов разрабатывалась с тем, чтобы не просто реагировать на проблемы, а активно предупреждать их.

Теперь Управление мыслит в категориях стратегически значимых профессий и мер, позволяющих привлекать и удерживать квалифицированных работников высокого уровня. Кроме того, оно разрабатывает общие стратегии оплаты труда, обучения и удержания персонала, которые помогут остановить и предотвратить текучесть кадров, защитив таким образом организацию от влияния экономических циклов.

## **Разговор с законодателями**

Управление образования отшлифовало и уточнило свою сбалансированную систему показателей. Наступило время представить ее законодателям штата. Первая возможность появилась в июне 2002 года, когда Управление

**Рисунок 2. Стратегическая карта отдела управления человеческими ресурсами**



*Цели стратегической карты отдела управления человеческими ресурсами способствуют решению конечной задачи: создать в Управлении образования штата Техас возможности для выполнения его миссии.*

представило общую систему и систему отдела человеческих ресурсов как свой стратегический план. Сбалансированная система позволила организации наглядно представить причинно-следственные связи целей, показателей и результатов, а также оценить каждую составляющую в денежном выражении.

Так, учреждение показало, сколько денег тратит на составляющую обучения и развития и какие результаты приносят эти инвестиции. И далее всем становится понятно, сколько еще требуется ассигнований.

Фактически, ССП оказалась важнейшим инструментом для составления и выполнения бюджета. Она помогла Управлению образования довести до сведения законодателей информацию о том, как оно оценивает свое настоящее и будущее положение.

В июне 2002 года сбалансированная система показателей произвела такое впечатление на законодателей, что несколько членов Законодательного собрания Техаса порекомендовали внедрить эту модель еще в 10 учреждениях штата. Эти учреждения приняли рекомендацию к сведению. Аудиторская служба штата уже использует сбалансированную систему показателей. Помня о своей подотчетности и ответственности перед обществом, особенно перед родителями, Управление образования постоянно обновляет на веб-сайте информацию о ССП.

## Вперед по каменистому пути

В наше время постоянной нехватки бюджетных средств при одновременном давлении со стороны президента, требующего повысить качество образования в масштабах всей страны, внедрение сбалансированной системы показателей оказалось очень своевременным. Однако это не означает, что впереди легкий путь. И в самом деле, законодатели штата требуют от Управления образования в следующие два года сократить расходы на 2,8 млн дол. Проведя серию непрерывных совещаний (Арригона назвал их изнурительными), организация выработала план, который поможет выполнить требования законодателей. Подобные совещания продолжатся весь май, а финансовый год Управления начнется в сентябре.

По словам Арригоны, после того как улягутся страсти, «мы станем меньше. Наша сбалансированная система показателей будет пересмотрена, чтобы отразить все преобразования в организации». Какие бы изменения ни происходили, Арригона уверен в одном: ССП удержит Управление образования штата Техас на курсе, ориентированном на стратегию.

## Более подробно

*См.: [www.teastate.tx.us](http://www.teastate.tx.us) Там вы найдете дополнительные сведения о создании ССП, саму организационную ССП и ее показатели, по которым команда работает с 2000 года.*

**Перепечатано: № B0305B**

## Теперь и в армии: преобразование сухопутных войск США на основе сбалансированной системы показателей

*Лора М. Даунинг (Laura M. Downing), старший вице-президент  
Balanced Scorecard Collaborative, и Лорен Келлер Джонсон (Lauren  
Keller Johnson)*

Вас когда-нибудь интересовало, как происходит запуск ССП в организации, насчитывающей более полутора миллионов человек, действующих по всему миру? Посмотрите на инициативу по внедрению данной системы в сухопутных войсках США. Подобно аналогичным крупным мероприятиям, проводимым как в государственных, так и в частных предприятиях, работа находится в начальной стадии. И все-таки даже беглый предварительный анализ наглядно демонстрирует жизненно важную роль для любой крупной организации, трансформирующей систему управления эффективностью деятельности, таких факторов, как скорость, своевременное введение в пользование программного обеспечения, максимальное использование существующей корпоративной культуры и имеющихся каналов коммуникации, а также заблаговременное и непрекращающееся обучение людей.

События 11 сентября 2001 года и глобальная война с терроризмом еще раз подтвердили то, что военачальники США знали давно: армия нуждается в преобразовании в более экономичную, подвижную и передовую в техническом отношении структуру, которая может быстро и решительно реагировать по всем направлениям и всеми имеющимися средствами с целью выполнения своей сложной миссии: служение американскому народу, защита непреходящих интересов нации и выполнение национального долга.

Армия уже предприняла определенные шаги в усовершенствовании системы отчетности о боевой готовности, которой она пользовалась с 1963 года. Будучи полезной, старая система, тем не менее, не предоставляла полной картины положения дел в вооруженных силах. Кроме того, она опиралась на запаздывающие индикаторы и часто историческую, а следовательно, устаревшую информацию.

События 2001 года и их ужасающие последствия усилили необходимость армии оценить свои возможности выполнения как текущих, так и будущих требований, возникающих в быстро меняющихся условиях, — компромисс, который обязана учитывать каждая крупная организация. Военачальники понимали: одной боевой готовности в современном мире недостаточно. Необходимо было проанализировать стратегическую готовность сухопутных войск и создать инструмент оценки и отчетности для всей армии. Требовалось сместить фокус внимания с тактических показателей (например, наличие военного снаряжения) на определение и коммуникацию своего стратегического положения (производится ли набор в сухопутные войска и организация их деятельности способом, позволяющим успешно противостоять многочисленным военным угрозам в разных географических регионах одновременно).

## Система стратегической боевой готовности

Акцентируя свою деятельность на стратегии, в октябре 2001 года сухопутные войска повсеместно приступили к внедрению сбалансированной системы показателей, а затем определили головокружительные сроки реализации этой инициативы. Она получила название «Система стратегической боевой готовности» (ССБГ — «Strategic Readiness System»).

Команда проекта ССП, состоящая из лидера проекта, менеджера проекта и менеджера ключевой группы, провела опрос старших военачальников сухопутных войск и приступила к корректировке обобщенной стратегической карты, разработанной для компаний государственного сектора экономики, которая должна была отразить ясную и убедительную миссию организации (см. рис. 1). Формулировку миссии сухопутных сил США поместили в верхней части карты, финансовую составляющую (ресурсы) — в нижней как фактор, обеспечивающий выполнение этой программы. Направления карты отражают стратегические приоритеты армии, например:

- **ключевые компетенции** (возможности и средства, необходимые для выполнения обязанностей, возложенных на армию);
- **готовность** (необходимое условие выполнения неотложных задач в соответствии со стратегией национальной обороны);
- **трансформация** (изменения, необходимые для обеспечения военного превосходства США в новом мире);
- **рациональная деловая практика** (оптимальное использование ресурсов во всех процессах);

- ❑ **личный состав** (краеугольный камень вооруженных сил);
- ❑ **обеспечение ресурсами** (приобретение и использование ресурсов, необходимых для реализации всего вышесказанного).

После составления стратегической карты у команды возник вопрос об уравнивании текущих и будущих приоритетов. В частности, не повредит ли кампания преобразований, сфокусированная на будущую боевую готовность, сегодняшней степени готовности сухопутных войск? Признавая необходимость компромиссов, армия представила на карте направления «Готовность» и «Трансформация» в форме взаимосвязанных эллипсов.

## Молниеносная скорость

Всего за шесть месяцев предпринятые усилия дали удивительные результаты с учетом масштаба, значимости и сложности организации. За это время в сухопутных войсках была создана сбалансированная система показателей нулевого уровня (Level 0) для всей организации. Затем она была каскадирована на уровень 1 (Level 1 — то есть на 36 главных командований, секретариатов и региональных штабов, управлений, например на медицинское командование, командование материально-технического обеспечения) и уровень 2 (Level 2 — на 250 подчиненных формирований, обеспечивающих организации уровня 1). Результат: более 300 ССП, каждая из которых связана с главной ССП нулевого уровня (см. рис.2, с. 206). Такие динамичные действия позволили команде проекта не снижать темпы в этом крупномасштабном предприятии.

## Использование технологии

По мере развития проекта стало ясно, что армия не может использовать аутсорсинг для быстрой реализации программ такого масштаба. С помощью компании Balanced Scorecard Collaborative™ был создан операционный центр SRS\* (внутренняя консультативная служба), задача которого состояла в обеспечении координации, контроля качества, организации тренингов и предложении технологической поддержки. Эксперты ССП, которые стали сотрудниками центра, обучали внутренних военных экспертов.

Используя вспомогательные средства, такие как мультимедийные ресурсы, шаблоны ССП и инструменты управления проектами (например,

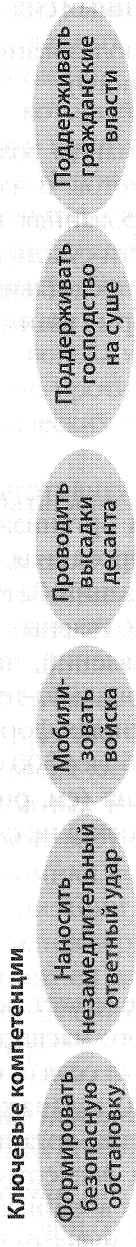
\* Storage and retrieval system — система хранения и поиска информации. — *Примеч. редактора.*

Рисунок 1. Стратегическая карта сухопутных войск США

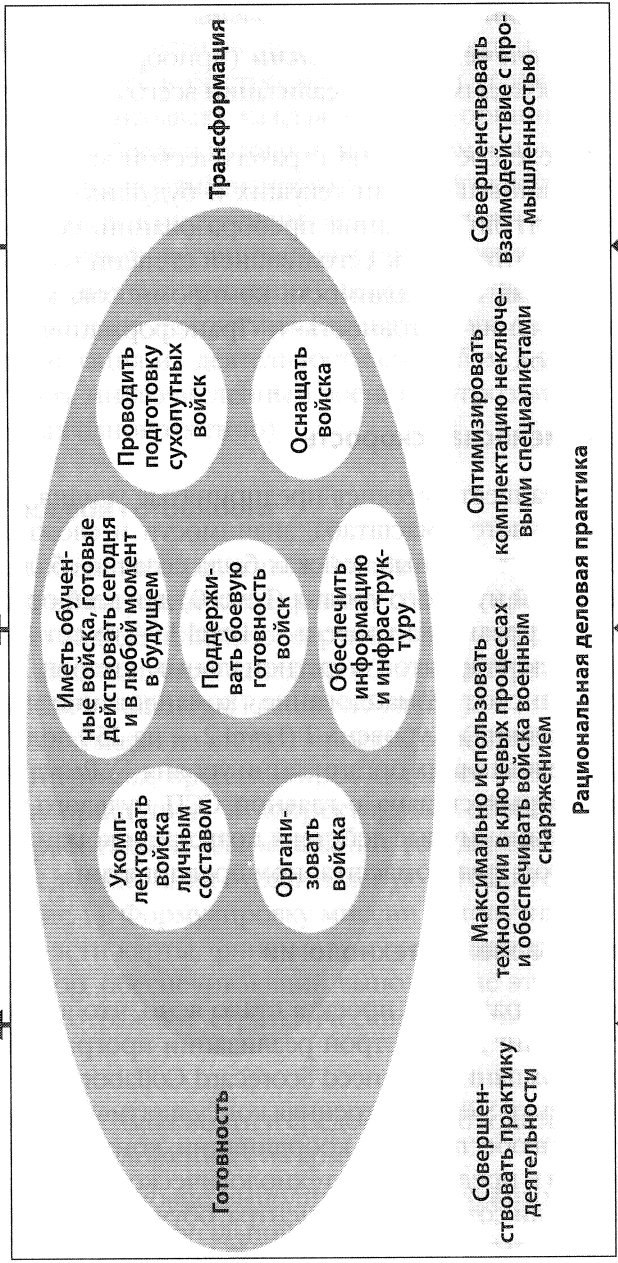
**Миссия:**

задача сухопутных войск США состоит в том, чтобы служить американскому народу, защищать непреложные национальные интересы и выполнять национальный долг

**Ключевые компетенции**

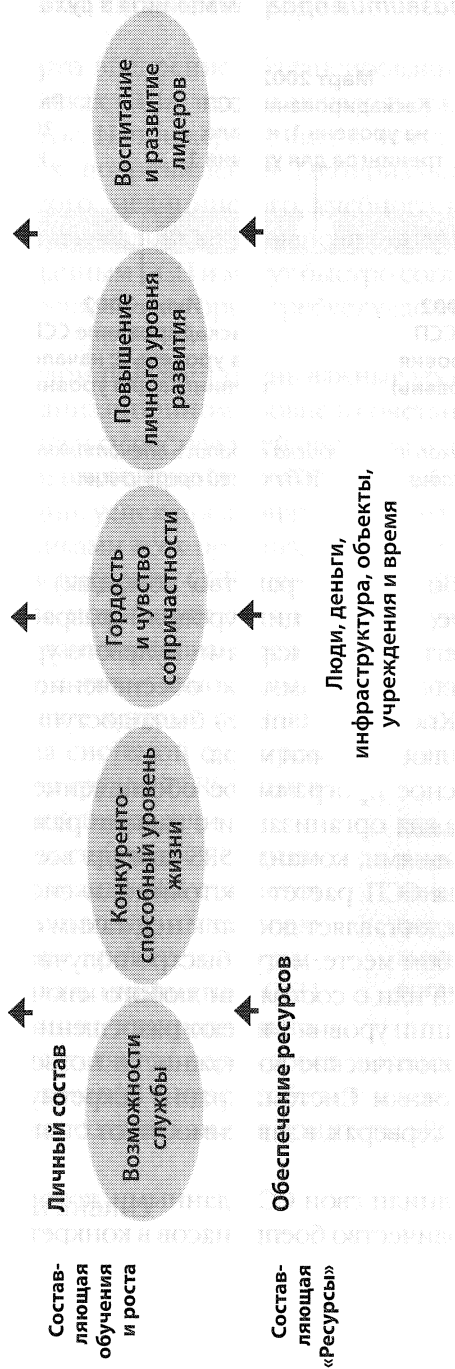


Составляющая «Заинтересованные стороны»



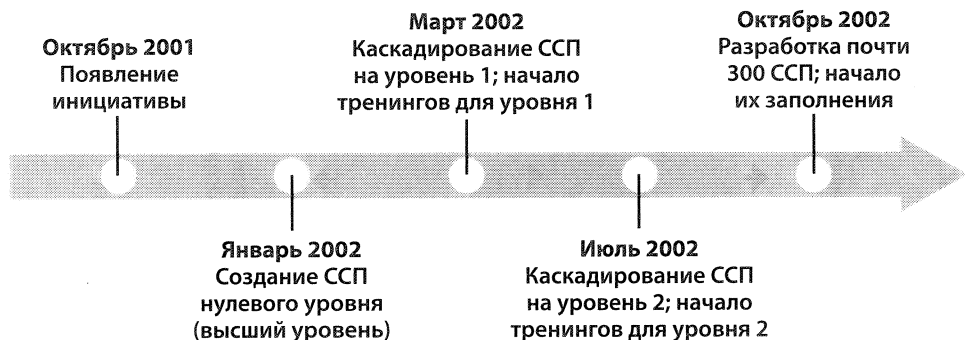
Составляющая внутренних процессов





*Как и во многих государственных и некоммерческих организациях, сухопутные войска США декларируют свою миссию в стратегической карте и помещают составляющую «Заинтересованные стороны» в ее верхнюю часть.*



**Рисунок 2. Хронология развития программы ССП в сухопутных войсках**

*Всего за шесть месяцев сухопутные войска добились впечатляющих результатов в каскадировании ССП по всей организации.*

планы-графики или рабочее пространство команды) — все они стали доступны в одном месте, организации уровня 1 разработали свои ССП в соответствии со стратегическими картами нулевого уровня, а затем быстро экспортировали их в программное обеспечение отчетности SRS. Внутренняя сеть (Army Knowledge Online) была доступна ответственным за ССП в любое время из любой точки мира.

Зная, что первоклассное программное обеспечение имеет исключительно важное значение для организации с такими разнообразными ролями, стратегиями и уровнями, команда SRS выжала все самое ценное из технологии. База данных ССП растет постоянно, и система хранения и поиска информации предоставляет доступ к ней таким образом, что офицеры, находящиеся в любом месте, могут быстро получить данные о наличии вооружения, техники или о состоянии любого ключевого показателя. Сегодня только организации уровня 1 имеют разрешение на информацию обо всех ССП, но технологические возможности позволяют обеспечить такой же доступ всем уровням. Система хранит секретную и несекретную информацию на разных серверах, в зависимости от степени ее конфиденциальности.

Военачальники заполнили свои ССП данными, которые строго отслеживаются (например, количество боеприпасов в конкретном месте расположения). Кроме того, теперь в систему включена информация, ранее не фиксируемая, скажем стратегические показатели. Накопление сведений самых разных категорий в ССП позволяет легко найти необходимую информацию, просмотрев несколько ССП, не обращаясь к командованиям.

## Первые результаты, сложности и идеи

Несмотря на то что внедрение сбалансированной системы показателей в сухопутных войсках США только началось, уже явно видны многообещающие результаты. Например, офицеры могут оценить эффективность деятельности всех подразделений (материально-технического обеспечения, оперативного, медицинского, учебного командования и других). Военнослужащие из различных армейских подразделений получили свободный доступ к данным ССП и могут быстро согласовать различные проблемы и вопросы, решение которых требует участия разных военных управлений.

Армия же в целом получает очень важные уроки. Так, поддержка на самом высоком организационном уровне в сочетании с культурой командования и управления и существующей иерархией вовсе не означает автоматического немедленного принятия инициативы. В войсках, как и в любой другой организации, успех предприятия зависит от энтузиазма и признания идеи сотрудниками всех организационных уровней. Люди могут подчиниться приказу внедрить ССП, но они не поймут всей стратегической ценности системы, пока не убедятся в ее преимуществах и выгодах. Таким образом, личная заинтересованность означает изменение отношения и поведения людей, а это — самое трудное в организации с такой сложной структурой. Добавьте к этому постоянную ротацию военачальников, которая обусловлена системой стажировок и срочных назначений, — и вы поймете, что перед группой SRS стоят в самом деле сложнейшие задачи.

Для того чтобы справиться с этими препятствиями, команда SRS старается максимально использовать нынешнюю армейскую культуру, процессы и структуры, а не навязывать инициативу ССП во всей организации принудительно. Так, проект осуществляется через совет высших офицеров, что помогает держать командование в курсе событий и ускорять принятие решений вместо того, чтобы создавать новые комитеты SRS.

**Команда SRS старается максимально использовать нынешнюю армейскую культуру, процессы и структуры, а не навязывать инициативу ССП во всей организации принудительно.**

## Обратная связь и анализ

Подразделения армии все еще заполняют данными программное обеспечение системы отчетности SRS, чтобы более эффективно анализировать и пересматривать стратегию. Многие делают это раз в месяц, изучая результаты, выявляя достижения и проблемы и определяя пути их решения.

Участники не концентрируют внимание на самой информации, а анализируют причинно-следственные связи между стратегическими целями и желаемыми стратегическими результатами ССП. Кто-то еще учится проводить такие совещания. По мере того как все больше офицеров понимают преимущества руководства организацией, ориентированной на стратегию, ожидается активное присоединение к процессу внедрения ССП новых подразделений.

Кроме того, команда SRS рекомендовала обновлять ССП раз или два раза в год, чтобы отразить все изменения стратегии и целей. Поскольку все ССП связаны с картой нулевого уровня, очень важно обеспечить плавное осуществление всех изменений по цепочке каскадирования системы показателей высшего уровня. Не менее важно, чтобы подчиненные системы согласовывались и поддерживали «старшую» ССП. С этой целью проводятся ежегодные совещания, посвященные обзору стратегии SRS, на которых старшие офицеры ищут ответы на следующие вопросы: «Помогает ли нам эта стратегия осуществлять миссию и видение?»; «Не пропустили ли мы важные цели и показатели, которые необходимо добавить в ССП?»; «Правильно ли составлен портфель инициатив, которые обеспечат реализацию стратегии?» Первое совещание, которое провели в июне, было посвящено каскадированию ССП на уровень 1, максимальному использованию технологий и обеспечению непрерывного обучения. Участники также обменялись передовым опытом.

И наконец, SRS-центр собирает информацию по обратной связи об эффективности своей собственной деятельности. Опрос «Оценка пользователями» позволяет личному составу сухопутных войск поделиться своим мнением об узких местах работы центра.

## Непрерывное обучение

Группа SRS подчеркивает, что помимо организации эффективной обратной связи необходимо постоянно обучать людей концепции сбалансированной системы показателей. На ранних стадиях реализации инициативы тренинги по разработке ССП прошли 1000 человек в подразделениях, разбросанных в разных регионах мира. Затем для целей обучения стали использовать веб-страницы и другие средства.

Например, ежемесячные телеконференции позволили офицерам уровня 1 изучить такие вопросы, как отчеты SRS, роли пользователей и модернизация программного обеспечения. Лидеры уровней 1 и 2 также могут посещать программные модули, посвященные методологии и осуществлению ССП, которые обеспечивают доступ к системе хранения и поиска информации прямо в классной комнате, работать с экспертами и участвовать

в демонстрационных испытаниях SRS. Более того, в марте 2003 года центр запустил первую серию конференций для офицеров высшего состава и ответственных за показатели. Конференции были посвящены тренингам по сбалансированной системе показателей, прогнозному моделированию и другим темам.

Кроме того, информационный бюллетень «SRS Update», публикуемый раз в два месяца Управлением операций, боеготовности и мобилизации Министерства сухопутных войск, которое руководит центром SRS и обеспечивает распространение сбалансированной системы показателей, предлагает статьи на разнообразные темы — от практических («Кто такой ответственный за ССП?», «Как вы вносите изменения в ССП?») до информативных и пропагандистских («„Встреча“ SRS с британской армией»).

## Заглядывая в будущее

По мере того как признание и принятие сбалансированной системы показателей распространяется в сухопутных войсках США, организация заглядывает в будущее, прогнозируя грядущие вызовы. Речь идет о том времени, когда завершится стадия разработки и начнется использование системы с заполнением ее показателями и управлением стратегией. И хотя система хранения и поиска информации находится в начальной стадии развития, программа обещает превратить армию в организацию, которая соответствует потребностям нации сегодня и будет соответствовать завтра.

## Более подробно

*Многие военные организации внедрили ССП. Среди них Медицинское управление сухопутных войск США (BSR, 2003, May/June), Управление материально-технического обеспечения и Министерство обороны Великобритании (BSR, 2002, November/December).*

**Перепечатано № В0309В**

## Проблемы стратегического согласования деятельности: генеральный директор компании Crown Castle делится своими планами

*Интервью с Джоном Келли, генеральным директором Crown Castle International*

*Джанис Кох (Janice Koch)*

Умело избежав «децимации», поразившей рынок телекоммуникаций, Crown Castle International — «скромный» гигант, ведущий мировой провайдер арендуемых телевышек, антенн и теле- и радиовещательных услуг — в 2001 году перенацелил свою стратегию с приобретенной на операционное превосходство. Поддерживаемая внедренной сбалансированной системой показателей, новая стратегия успешно провела компанию через рифы экономического спада и обеспечила ей почетное место в Зале славы ССП. Недавно «Вестник» побеседовал с Джоном Келли, генеральным директором компании, которому она обязана своим успехом, о проблемах превращения в организацию, ориентированную на стратегию.

*«Вестник ССП»: Насколько сбалансированная система показателей способствовала пониманию новой корпоративной стратегии в такой разбросанной в географическом смысле и такой децентрализованной в том, что касается операционной деятельности, компании, как Crown Castle?*

**Джон Келли:** В целом ССП сыграла важнейшую роль в достижении стратегической согласованности действий компании. Это выходит за рамки обычной оценки с помощью показателей. Вы должны быть уверены, что оцениваемый параметр связан со стратегией. Не раз выяснялось, что люди занимаются незначительными делами, не продвигающими организацию вперед к стратегическим целям. В нашем случае ССП стала действенным инструментом, предоставившим Crown Castle в глобальном масштабе единую модель и общее понимание направления стратегических усилий.

**«Вестник ССП»:** *Если бы вам пришлось назвать те вызовы, с которыми столкнулась Crown Castle в терминах организации, ориентированной на стратегию, какой из них был самым трудным?*

**Джон Келли:** Согласованность действий. Люди привыкают работать определенным образом, искренне считая, что они создают добавленную стоимость. Но давайте рассмотрим первый элемент нашей стратегии «Органичный рост доходов» (см. вставку, с. 213). Если вы строите вышки, то можете рассматривать данную работу как возможность органичного роста. Это часть бизнеса, и в глубине души вы убеждены: продолжив двигаться в данном направлении, компания получит более высокую доходность при более низких исполнительских рисках (третий элемент нашей стратегии). Вызов состоит в следующем: как исполнительное руководство помогает людям понять, что если те будут продолжать в том же духе, то не смогут с максимальной эффективностью реализовать текущие стратегические инициативы? Новые стратегические инициативы были предложены для того, чтобы отразить настоящую динамику рынка и оперативную тактику, с которыми требовалось согласовывать работу.

**«Вестник ССП»:** *Итак, как же вы донесли эту мысль до работников компании?*

**Джон Келли:** Единственный способ — более детально и четко разъяснять смысл четырех стратегических элементов с помощью стратегической карты. Простые формулировки не годились. Приходилось (как приходится и по сей день) постоянно повторять идею и подкреплять ее посредством коммуникаций и регулярных вознаграждений, прежде чем ее поняли и приняли. В людях есть определенная инертность (при этом в основе ее могут быть самые добрые намерения), которая заставляет их не сворачивать с когда-то заданного направления.

Кроме того, люди могут поверить в совершающиеся стратегические изменения, принять их умом, но в открытой компании эффективность ежедневной работы оценивается внешней ССП.

Если вы внедряете новую стратегию, а курс акций падает, то возникают реальные коммуникационные проблемы. Ваш внешний показатель — курс

акций — может находиться в противоречии с тем, что вы наблюдаете изнутри компании; эти два впечатления не всегда согласуются, и вам нужно просто поверить в долговременную ценность инициатив, которые вы

**Ваш внешний показатель — курс акций — может находиться в противоречии с тем, что вы наблюдаете изнутри компании; эти два впечатления не всегда согласуются, и вам нужно просто поверить в долговременную ценность инициатив, которые вы реализуете.**

реализуете. Любая американская акционерная компания открытого типа сталкивается с проблемой равновесия долгосрочных и краткосрочных целей. Мы ищем это равновесие, но нужно определенное время, чтобы все сотрудники Crown Castle правильно поняли наши намерения.

**«Вестник ССП»:** *Какова основная роль стратегической карты?*

**Джон Келли:** Изменив стратегию и перенацелив свои усилия с приобретенный на операционное превосходство, мы сразу сформулировали те четыре стратегических элемента, о которых я уже говорил. Они-то и являются основой нашей стратегии. Все, что делается в рамках ССП, сфокусировано на этих элементах. Для того чтобы ССП всегда представляла ценность, она должна быть «вечнозеленой». Каждый год мы анализируем те показатели, которые оцениваем; внимательно рассматриваем каждый эллипс стратегической карты и уточняем ее. Мы не хотим вводить людей в заблуждение, говоря одно, а в стратегической карте отражая другое. Мы всегда стараемся быть последовательными в общении с сотрудниками и хотим быть уверены, что им понятны приоритеты, представленные в стратегической карте.

**«Вестник ССП»:** *До внедрения ССП в компании Crown Castle было около 180 инициатив. Как вам удалось сократить их до 12?*

**Джон Келли:** Если сотрудники не уверены в конкретных целях того или иного направления деятельности предприятия, то дело кончается тем, что люди начинают рассматривать свои собственные задачи через призму увиденного или услышанного в данный день или неделю. Такова человеческая натура. Обычно в одну и ту же неделю может произойти множество событий, убеждающих часть работников в том, что «Х» — это важно. Через некоторое время к ним приходит менеджер с разъяснениями и к списку важных задач прибавляется еще нечто важное. В отсутствие единого операционного контекста руководителям разных областей деятельности не просто понять, что важно, а что не очень. Боясь упустить из виду существенные проблемы, они постоянно пополняют этот список. На самом деле было довольно легко сократить список инициатив со 180 до 12 пунктов, поскольку у людей было сформировано глубокое понимание наших стратегических приоритетов. Мы собирали и сохраняли все инициативы, рассматривая их в соответствии с четырьмя элементами стратегии.

Потребовалось какое-то время, чтобы отказаться от некоторых стратегических инициатив. Одна из них — строительство новых вышек. Но резко останавливаться было нельзя. Вы должны закончить начатые проекты. Сбалансированная система показателей помогла людям увидеть смысл во всех этих усилиях. Люди задают вопрос: как это поможет нам двигаться к стратегической цели?

**«Вестник ССП»:** *Что вы можете сказать о ССП и четвертом стратегическом элементе «Повышение рентабельности имеющихся активов», который предполагает, например, вторжение Crown Castle на новые рынки?*

**Джон Келли:** Иногда четвертый элемент требует организации специальной новой подгруппы в компании. Мы применяем ССП, чтобы облегчить выбор правильного подхода. Мы распределяем деятельность по составляющим сбалансированной системы показателей: какое отношение это имеет к клиентской составляющей? К операционной составляющей? К составляющей обучения и развития? На чем нужно сосредоточиться на данном предприятии? Сбалансированная система обеспечивает упорядоченный подход, который предполагает более вдумчивое и серьезное отношение к конкретным инициативам, целям и соответствующим показателям. Мы обнаружили, что люди с пониманием реагируют на это. Они хотят знать, как стать успешными, а лучший способ для этого — понять, чего от тебя ждут. Сбалансированная система показателей конкретна в отличие от подходов многих компаний к коммуникации новых идей, не содержащих ничего кроме общих положений типа «Мы хотим вас вовлечь...».

### **Четыре элемента стратегии компании Crown Castle**

В 2001 году Crown Castle решила радикально изменить стратегию — перейти от агрессивных поглощений к операционному превосходству. Высшие руководители сформулировали четыре элемента новой стратегии, которые остаются краеугольными камнями деятельности компании.

1. **Органичный рост доходов.** Предполагает получение максимальных выгод от существующих услуг и предоставление имеющимся клиентам более разнообразных предложений, например увеличение числа антенн, лизинг дополнительных вышек и аренду земельных участков.
2. **Увеличение текущих норм прибыли за счет повышения эффективности действующих подразделений.** Предполагается, что при высоких постоянных и низких переменных затратах эффективность обеспечит более высокие прибыли.
3. **Ассигнование капитала в проекты, которые обеспечивают высокую доходность при низких рисках их осуществления.** В конечном счете это позволяет компании делать выгодные инвестиции в проекты, создающие стоимость и максимизирующие ее для акционеров.
4. **Повышение рентабельности имеющихся активов.** Эффективно используя существующие возможности и повышая качество имеющихся услуг, компания может добиться роста за счет новых предложений.



**«Вестник ССП»:** Компания Crown Castle внедрила ССП два года назад. С тех пор она несколько раз перекраивала свою стратегическую карту, чтобы лучше отразить стратегию операционного превосходства, и каскадировала систему по всем подразделениям. Успех принес компании почетное место в Зале славы ССП. Как скоро пришло признание?

**Джон Келли:** Мы быстро прошли процесс внедрения, хотя, конечно, среди полученных выгод были отрицательные моменты. Один из них — наши показатели не всегда соответствовали целям. Ну и естественно, мы не всегда правильно формулировали задачи. Если вы посмотрите на цветовой отчет и увидите красный цвет, это не всегда будет означать указание на возникшую проблему. Это может означать неверный выбор цели. Требуется от года до двух, чтобы окончательно определить показатели. В этом году мы наконец полностью согласовали задачи и показатели. Теперь, видя красный индикатор вместо зеленого, мы концентрируем внимание на нем, твердо зная, что это не ложный сигнал.

## Более подробно

История Crown Castle, члена Зала славы ССП с 2003 года, рассказана в «Balanced Scorecard Hall of Fame Report», 2004 (Product № 5828).

См. также: Janice Koch. *Global Alignment: A Telecom's Tale* // BSR, 2004, May/June (перепечатано: № B0405B); One CEO's Journey: *Reflections on a Scorecard-Driven Transformation* // BSR, 2002, July/August (перепечатано: № B0207C).

Для более подробной информации см.: [www.crowncastle.com](http://www.crowncastle.com)

**Перепечатано: № B0407B**

## Сеть клиник св. Марии города Дулута: как поддерживаются прибыльность, миссия и видение

*Интервью с доктором Питером Персоном (Peter Person), председателем совета директоров сети клиник св. Марии в Дулуте*

В январе 1997 года госпиталь св. Марии и клиника широкой специализации города Дулута объединились, чтобы при наличии общей миссии и видения предоставлять населению медицинские услуги широкого профиля. Несмотря на финансовое благополучие обоих учреждений, они признавали, что со временем с учетом состояния отрасли прибыль станет уменьшаться. В долгосрочной перспективе слияние должно было принести экономическую стабильность и повысить качество предоставляемых услуг. Однако перевод этих идеальных намерений в оперативную стратегию показал их иллюзорность. Но председатель совета директоров Питер Персон открыл для себя сбалансированную систему показателей. Сегодня сеть клиник реализует устойчивую стратегию, которая поддерживает миссию и финансовую стабильность. Но это нелегкий путь.

Федеральный закон о сбалансированном бюджете, принятый в 1997 году, стал переломным моментом для организаций здравоохранения: из системы было отвлечено 230 млрд дол. Это событие особенно запомнилось сети клиник св. Марии в Дулуте (St. Mary's/Duluth Clinic, SMDC), образование которой произошло в тот же день. В компании возникли неотложные финансовые проблемы, решить которые можно было только срочными изменениями. Она интенсивно работала над составлением стратегического плана, в результате первой попытки появились 360 различных стратегий. А потом Питер Персон открыл концепцию ССП. Он раздал книгу Каплана и Нортон «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию» всем менеджерам и высшему руководству и сообщил совету директоров, что выбрал ССП в качестве инструмента для «разработки стратегии и управления компанией». Вместе с членами своей команды руководителей высшего ранга Томом Классеном (Tom

Klassen) и Мэри Джонсон (Mary Johnson), которые отвечали за обслуживание и ключевую деятельность, Персон провел следующие 18 месяцев в трудах над формированием сбалансированной системы показателей. Когда команда зашла в тупик, пришлось обратиться за помощью к Balanced Scorecard Collaborative: нужно было составить стратегическую карту и ССП. Сегодня полностью работоспособная, данная система действует уже в течение года и стала неотъемлемой частью корпоративной культуры. Теперь стало окончательно ясно, что ССП помогла этой медицинской организации, столкнувшейся с внутренним и внешним бюджетным пресингом, расставить приоритеты и разработать действенную стратегию.

**«Вестник ССП»:** *Есть ли какие-то уникальные для вашей отрасли проблемы, в которых ССП была особенно полезна?*

**Доктор Питер Персон:** Нас не учили тому, что здравоохранение — это бизнес. Но фактически оно уже почти превратилось в бизнес. Пациентам, конечно, это не нравится. Не по душе это как врачам, так и медсестрам. Сбалансированная система показателей помогла перестроить привычное мышление.

**Нас не учили тому, что здравоохранение — это бизнес. Но фактически оно уже почти превратилось в бизнес. Пациентам, конечно, это не нравится. Не по душе это как врачам, так и медсестрам.**

**«Вестник ССП»:** *С какими сложными проблемами приходилось бороться совету директоров?*

**Доктор Питер Персон:** В ходе слияния мы испытывали большие финансовые сложности. Поэтому все внимание совета директоров

было сфокусировано на финансовом аспекте нашего существования, в то время как главная задача высшего руководства состояла в том, чтобы представить общую картину менеджмента и понять, как сбалансировать бюджет и оперативные расходы, не потеряв при этом импульса движения. Мы должны были продолжать совершенствовать свою основную деятельность — сущность нашего бизнеса, — пытаясь в то же время достичь финансовых целей.

**«Вестник ССП»:** *Ваша разнообразная «аудитория» — совет директоров, врачи, сотрудники, плательщики, монахи бенедиктинского ордена; у каждого своя точка зрения. Как вы их примиряете?*

**Доктор Питер Персон:** Мы представили стратегическую карту всем партнерам и заинтересованным сторонам. Теперь каждый понимает стратегическое направление движения. Все знают, как мы оцениваем собственную эффективность, чтобы прийти к финансовому успеху, который, в свою

очередь, станет залогом выполнения нашей миссии и видения. Наши партнеры осознали, что мы не можем объять необъятное. Но они могут следить за нашими инициативами и приоритетами, выявлять причинно-следственные связи и увидеть, как все это влияет на финансовые результаты.

**«Вестник ССП»:** *Каковы, по вашему мнению, самые большие выгоды от применения ССП?*

**Доктор Питер Персон:** Первая и самая важная — теперь у нас есть стратегия, суть которой уместается на одной странице и которую понимает каждый работник. Мы разработали набор каскадированных измеримых индикаторов, которые продвигают нашу организацию вперед. Сбалансированная система показателей заставила нас более пристально взглянуть в предложения потребительной ценности и уточнить их параметры. По существу, это система обеспечения стабильности, а не отдельная инициатива. Она и в самом деле дает нам модель, позволяющую анализировать повседневную деятельность: как расставить приоритеты, как организовать и выполнить работу, как отслеживать и оценивать результаты и как на основе всего этого мы меняемся. Когда каждый считает данную модель нормой жизни, вы получаете мощнейшее средство управления.

**«Вестник ССП»:** *Какие главные уроки вы извлекли из опыта применения сбалансированной системы показателей?*

**Доктор Питер Персон:** Самый важный урок — это целенаправленность. В такой сложной отрасли, как здравоохранение, легко оказаться в плену у повседневных мелочей и потерять цель, к которой организация должна стремиться. Кроме того, в комплексной организации, где каждая часть движется самостоятельно, ССП дает возможность рассказать всем, что нужно для достижения успеха. Наш опыт — очень важный аргумент, чтобы убедить людей принять изменения, что, как известно, в здравоохранении происходит очень медленно. Мы применили агрессивную тактику внедрения ССП на самые нижние организационные уровни, используя презентации, видеоматериалы, информационные бюллетени и семинары в виде вопросов и ответов.

**«Вестник ССП»:** *Как вы оцениваете результаты в сравнении со стратегией?*

**Доктор Питер Персон:** Мы оцениваем все три предложения потребительной ценности для каждой группы наших клиентов: доверительные отношения с клиентами (первичная медицинская помощь), лидерство продукта (специализированная медицинская помощь) и операционное превосходство, а также инновационные программы для плательщиков.

Для того чтобы ответить на вопрос, помогает ли наша стратегия установлению доверительных отношений с пациентами, мы внимательно изучили долю рынка первичной медицинской помощи и фактор удовлетворенности потребителей. Если речь идет о лидерстве продукта, то анализировались доля рынка специализированной медицинской помощи и фактор удовлетворенности пациентов отделений интенсивной терапии. И наконец, мы отслеживаем рост доходов от основных плательщиков. Мы считаем, что если стратегия работает, будет заметно улучшение по всем трем направлениям: первые два оцениваются долей рынка и удовлетворенностью пациентов, третье — прибылью или растущими доходами.

**«Вестник ССП»:** *Можете уже рассказать о своих достижениях и их оценке?*

**Доктор Питер Персон:** Для начала мы смогли заметно улучшить финансовые результаты. За год они выросли на 20 млн дол. за счет эффективной работы. Сократились затраты, улучшились снабжение и расход медикаментов в расчете на пациента. Мы также улучшили денежный поток; кассовая наличность теперь составляет сумму, заработанную не за 17, а за 150 дней. В настоящий момент у нас достаточно ресурсов для финансирования стратегий роста.

В клиентской составляющей показатель удовлетворенности пациентов вырос на 3%, хотя мы еще не оценили полного воздействия преобразования процессов на опыт больных. Но именно на реакцию людей мы ориентируем многие процессы, и я полагаю, что теперь нам стали понятнее наши клиенты. Это основное преимущество и благо. Должен сказать, что это не типично для здравоохранения.

Достичь прогресса в составляющей внутренних процессов оказалось самым трудным делом. Наши процессы нельзя изменить в одночасье. Мы сконцентрировали усилия на нескольких областях деятельности и многого достигли в сфере доступности услуг (запись на прием, своевременный вызов врача по телефону, сокращение времени ожидания приема). Мы также создали режим «открытого доступа» в клиниках первичной медицинской помощи, что позволяет пациентам вызвать или посетить своего врача в тот же день.

Что касается составляющей обучения и развития, мы очень много работали над тем, чтобы проинформировать персонал об ожидаемых результатах, согласованных со стратегическими приоритетами компании, и ответственности за них. Возможно, это одно из самых значительных достижений, которого нам удалось добиться с помощью данного инструмента. Мы также разворачиваем общекорпоративную информационную

систему, которая поддержит рабочие процессы и улучшит обслуживание пациентов.

**«Вестник ССП»:** *Как команда лидеров ССП доказала, что сбалансированная система показателей — не скоротрапящее увлечение?*

**Доктор Питер Персон:** Разрабатывая показатели и составляя стратегическую карту, мы временно перестали проводить обычные совещания. ССП стала основной темой еженедельных совещаний с моими непосредственными подчиненными и ежемесячных — с более расширенным составом команды топ-менеджеров. Я по-прежнему продолжаю проводить такие совещания, поэтому члены команды вынуждены делать то же самое, поскольку должны отчитаться передо мной.

**«Вестник ССП»:** *Как вам удалось обеспечить понимание и принятие системы ответственности и отчетности?*

**Доктор Питер Персон:** Сбалансированная система показателей всегда при мне. За каждый параметр отвечает один из вице-президентов. Когда я встречаюсь с ними, первое, что обсуждается, — это система отчетности по ССП. Я спрашиваю: как работаем мы, что делаете вы? Доклад о результатах предоставляется совету директоров ежемесячно. За направления стратегии и конкретную инициативу несет персональную ответственность один из команды руководителей высшего звена. Всем ясно: это очень серьезный бизнес.

**Перепечатано: № B0107C**

## Инновации в мире мобильной связи: Siemens ICM, сбалансированная система показателей и концепция «Шесть сигм»

*Интервью с доктором Ульрихом (Ули) Витеном (Ulrich Viethen), бывшим вице-президентом группы Siemens Information and Communications Mobile (ICM) Business Excellence, Siemens AG, проведенное Дейвидом Нормтоном (David Norton) на европейском совещании Balanced Scorecard Collaborative на высшем уровне в мае 2001 года (Ницца, Франция)*

Диапазон интересов Siemens — от энергетических установок до мобильных телефонов — обусловил те вызовы, с которыми столкнулась компания. Добавьте сюда фактор скорости, с которой развивается рынок мобильной связи, и глобальную бескомпромиссную конкуренцию — войну, в которой пленных не берут. В компании понимали: для проведения быстрых организационных изменений нужен новый стратегический инструмент, который мог бы мобилизовать 28 тыс. сотрудников. Сочетание стратегической целенаправленности сбалансированной системы показателей (сверху вниз) и концепции «Шесть сигм» (снизу вверх) позволило Siemens достичь поставленной цели «Обновление мира мобильной связи» и занять второе место в международном рейтинге. В мае 2001 года компания Siemens стала почетным членом Зала славы ССП.

**Дейвид Нортон:** *Что вас заставило начать с ССП? Как вы использовали ее для создания стоимости в компании Siemens?*

**Доктор Ульрих Витен:** Решение применить сбалансированную систему показателей было продиктовано главным образом внутренней консолидацией подразделений мобильных телефонов: мобильные сети, телефония, беспроводная телефонная связь. Вы помните, в 1997–1998 годах на рынке мобильных систем связи возникла жесточайшая конкуренция. Это была первая глобальная сеть коммуникаций на уровне мировых стандартов. Конкуренция отличалась от всего, с чем мы сталкивались ранее; она была поистине всемирной (в нее активно включились даже скандинавские страны). Рост рынка составлял 35–80% в год.

Кроме того, рынок стал больше ориентирован скорее на потребителя, чем на технологии. Мы должны были точно знать, кто наши покупатели: менеджеры, домохозяйки, дети — фактически все! Это было совсем не то, к чему мы привыкли на рынке энергетических установок.

Итак, чтобы точнее нацелить усилия, нужно было не только реорганизовать бизнес-единицы Siemens, но и дать людям (в то время более 28 тыс. человек) новое направление. Наша идея заключалась в следующем: использовать ССП не просто для формулирования миссии, но и как инструмент реализации стратегии, который будет работать на всех уровнях корпорации, — средство ведения диалога о наших целях и способах их достижения.

Затем мы стали обсуждать, как измерить нашу деятельность относительно поставленных целей. Именно в этом, поняли мы, и состоит ценность методологии ССП. Мы соединили ее с концепцией «Шесть сигм», которую использовали как инструмент управления для микропроектов.

**Наша идея заключалась в следующем: использовать ССП не просто для формулирования миссии, но и как инструмент реализации стратегии, который будет работать на всех уровнях корпорации, — средство ведения диалога о наших целях и способах их достижения.**

**Дейвид Нортон:** *Существовал ли в Siemens подход «Шесть сигм» до внедрения ССП?*

**Доктор Ульрих Витен:** У нас был небольшой опыт применения «шести сигм» в США, и мы имели дело с системами показателей разного типа. Частью нашей программы всестороннего совершенствования «Top-plus» («Топ-плюс») была некая система показателей на стратегическом уровне. Но в конечном счете ни один из этих инструментов не использовался для того, к чему мы стремились: дойти до каждого сотрудника, рассказать всем о наших целях и помочь работникам преодолеть существующие или вновь возникающие разрывы на пути реализации стратегии.

**Дейвид Нортон:** *Значит, ваша цель — связать два подхода: в направлениях сверху вниз и снизу вверх?*

**Доктор Ульрих Витен:** Совершенно верно. Придумали лозунг: «Мы хотим обновить мир мобильной связи». И это для организации, которая до того времени занималась только телефонами.

Довольно быстро стало понятно: добиться этого можно только в партнерстве, и следовательно, мы должны были «распространить» свои цели повсюду, где это касалось наших контрагентов. Так, скажем, осуществляя совместный проект с Yahoo, мы должны были обмениваться знаниями и



информацией с партнером. Это позволяло понять его, наши и общие цели. Вот для чего нужна была сбалансированная система показателей, которая отлично сработала!

**Дейвид Нортон:** *Значит, ССП помогла так четко сформулировать ваше заявление о стратегии, что вы сумели информировать о своих видении и стратегии более широкую аудиторию?*

**Доктор Ульрих Витен:** Да. Выбирая операционную систему для мобильных телефонов, можно обсуждать ее на уровне правления компании (тогда решение порой принимается по техническим параметрам) или дать возможность высказаться техническим специалистам (их решение основывается на энергопотреблении или других физических характеристиках). Но вы должны всегда сочетать оба подхода. Именно в этом заключается

**Речь идет не о банальном обмене сведениями, а о создании ценности посредством распространения информации и корпоративного знания.**

реальная ценность сбалансированной системы показателей — не просто в общении, а в установлении содержательного диалога со всей организацией. Нельзя что-либо просто навязать сверху. Вы должны добиться, чтобы идеи, генерированные на втором, тре-

тьем, четвертом организационных уровнях, дошли до топ-менеджеров и были услышаны ими. Речь идет не о банальном обмене сведениями, а о создании ценности посредством распространения информации и корпоративного знания.

**Дейвид Нортон:** *Как я понимаю, именно в этот момент вступает в действие методика «Шесть сигм»? Поскольку чем дальше вы продвигаетесь на более низкие организационные уровни, тем глубже люди усваивают эти знания, а данный подход — самый эффективный инструмент для этого.*

**Доктор Ульрих Витен:** Совершенно точно. «Шесть сигм» — средство, позволяющее небольшим командам выполнять конкретные задачи, но оно не является стратегическим инструментом.

**Дейвид Нортон:** *Справедливо ли утверждать, что сбалансированная система показателей помогает уточнить задачи, которые команды должны решать с помощью этого замечательного инструмента?*

**Доктор Ульрих Витен:** Безусловно. Ее применяют для реализации этих исключительно выгодных программ. Вы увидите эффект, если проанализируете среднюю стоимость проектов под эгидой программы «Шесть сигм», которые мы ведем. Она немного выше средней (по сравнению с

теми, над которыми работают конкуренты), и мы уверены, что такая стратегия работает.

Целенаправленность, обеспечиваемая ССП, позволяет нам использовать те же инструменты и подходы концепции «Шесть сигм», чтобы получить более высокую доходность. При этом мы не тратим лишних ресурсов, чтобы преодолеть сопротивление несогласных с изменениями.

**Дейвид Нортон:** *Как сочетание ССП (направление сверху вниз — ориентация на стратегию) и подхода «Шесть сигм» (направление снизу вверх — ориентация на основную деятельность) изменило методiku управления Siemens рынком мобильной связи по сравнению с другими рыночными сегментами?*

**Доктор Ульрих Витен:** Я говорю только об ICM Group, которая является одним из самых крупных подразделений компании. Но, конечно, изменилось деловое поведение всех менеджеров Siemens в целом. Совещания сегодня очень отличаются от тех, что мы имели три, четыре, пять лет назад, с точки зрения взаимодействия, степени ответственности и уверенности, которые демонстрируют наши сотрудники. Они встают и открыто сообщают любой аудитории о том, как осуществляются их проекты, насколько эти проекты соответствуют общим целям и что они лично делают для реализации стратегии. Люди стали более компетентными и знающими, что в конечном счете является главной задачей лучшей в своем классе организации.

**Дейвид Нортон:** *Можно ли уже говорить об итоговых результатах?*

**Доктор Ульрих Витен:** Да, можно, хотя в данный момент довольно сложно говорить о росте в телекоммуникационной отрасли.

**Дейвид Нортон:** *Но вы по-прежнему в ней. И это результат.*

**Доктор Ульрих Витен:** Мы — да; другие — нет. И это действительно результат. Если вы посмотрите на последние три периода, то увидите, что EBIDT из отрицательных значений в 1999 году (около 500 млн дол.) в 2000 году перешла в область положительных (750 млн дол.). По крайней мере, это свидетельство произошедшего переворота в мышлении. Успех — это не сюрприз, это большая и сложная работа. Другие компании за этот же период потеряли многое. Таким образом, мы убедились, что наш подход работает и поможет нам выйти из сегодняшнего кризиса. Сейчас мы на втором или третьем месте в мировом рейтинге, а раньше занимали седьмое. Таким образом, думаю, что возможности, которые мы реализовали, налицо.

# Катализатор конвергенции: сбалансированная система показателей — главная тема новостей Media General

*Интервью с Дж. Стюартом Брайаном (J. Stewart Bryan),  
председателем совета директоров и генеральным директором  
Media General. Беседовал Эйвери Хант (Avery Hunt)*

В 1990-е годы Media General, независимая многоотраслевая коммуникационная корпорация, обосновавшаяся в штате Вирджиния, претерпела серьезные преобразования, избавившись от старых предприятий и приобретая новые, более соответствовавшие разработанной стратегии, ориентированной на региональную деятельность. Ужесточение конкуренции и технологические изменения в бизнесе массовых коммуникаций требовали быстрого роста доходов и усиления синергии между ее многочисленными (и в корне отличающимися) подразделениями. Вот история того, как генеральный директор корпорации Стюарт Брайан с помощью ССП руководил успешной реорганизацией, которая обеспечила Media General устойчивые позиции в XXI веке.

*«Вестник ССП»: Как вы подготовили почву к необходимости проведения перемен в Media General?*

**Дж. Стюарт Брайан:** Даже несмотря на то, что в бизнесе мы 150 лет, благодаря своей новой структуре компания считается относительно молодой. Мы приступили к изменениям в 1990 году, когда перед нами встали острые проблемы конкурентной борьбы, в том числе растущая популярность кабельного телевидения и пришествие Интернета. Кроме того, наблюдалось всеобщее снижение интереса к газете как средству массовой информации. Чтобы расти дальше и быть успешными (генерировать новые доходы и пользоваться преимуществами синергизма), мы должны были стать более целенаправленными. Избранный нами курс предполагал ориентацию на региональную деятельность, возвращение к истокам сюда, на юго-восток США.

*«Вестник ССП»: Как Media General вернулась к своим истокам?*

**Дж. Стюарт Брайан:** Для этого потребовались довольно серьезные усилия. Наши подразделения разбросаны по всей территории Соединенных Штатов, и каждое управляется как отдельное предприятие. Первым шагом стала продажа некоторой доли собственности за пределами юго-восточной части страны. К 1995 году мы владели тремя газетами, тремя телевизионными станциями, системой кабельного телевидения и производством газетной бумаги. Вторым шагом стал рост. С 1995 по 2000 год мы совершили несколько стратегических приобретений: 22 газеты и 23 телевизионные станции. Одновременно были проданы система кабельного телевидения и производство бумаги. Именно тогда мы осознали нужду в инновационной системе оценки деятельности. Первые дискуссии о сбалансированной системе показателей начались еще в 1998 году. В то время процесс планирования в компании был сфокусирован на определении целей и выявлении критических факторов успеха, но нам не хватало настоящей системы измерения результатов и отслеживания прогресса.

**«Вестник ССП»:** *Как работает ваша региональная стратегия?*

**Дж. Стюарт Брайан:** Ориентация на регионы имела свои преимущества и очень способствовала росту компании. Она позволила сгруппировать и сблизить различные виды операционной деятельности, что означало не только более эффективное использование ресурсов, но и возможность продавать продукты и услуги на различных рынках и различными средствами массовой информации. Это значительно увеличило наши доходы. Благодаря ориентации на региональную деятельность мы теперь освещаем множество тем, представляющих интерес для широкой публики: от спортивных занятий в колледжах до политики и бизнеса.

**«Вестник ССП»:** *Расскажите о целях Media General.*

**Дж. Стюарт Брайан:** Наша миссия — стать ведущим провайдером информации, новостей и

## О КОМПАНИИ

### Media General

*Штаб-квартира:* Ричмонд, Виржиния;

*основана:* в 1850 году (Ричмондом Диспатчем); корпорация Media General образована в 1969 году. Одним из первых владельцев компании был прапрадед генерального директора Брайана;

*холдинги:* 25 ежедневных газет, 26 телевизионных станций, Интернет;

*основные рынки:* юго-восточный регион США от Виржинии до Тампы, Флорида;

*положение на рынке:* девятая по величине издательская компания — акционерная компания открытого типа;

*внедрение ССП:* 2000 год.

КРАТКО

развлечений в юго-восточном регионе США. И мы выполняем ее, создавая и предоставляя нашим клиентам информационный продукт высокого качества так, тогда и там, как, когда и где они этого хотят. Наша убежденность в существовании высококачественной журналистики не альтруистична. Отнюдь. Предлагая лучшие локальные новости и информацию, сопровождая это общественной работой (наше долгосрочное обязательство перед сообществом), мы точно знаем, что добьемся успеха. Объединив уникальные сильные стороны наших газет, телевидения и Интернета, мы предоставляем клиентам яркий и высококачественный продукт, используя то, что я называю «конвергенцией». Сочетая насыщенное содержание и мультимедийные рекламные пакеты, мы генерируем новые доходы.

**«Вестник ССП»:** *Пожалуйста, объясните более подробно, что такое «конвергенция».*

**Дж. Стюарт Брайан:** Под конвергенцией в данном случае я подразумеваю координацию наших различных средств массовой информации на конкретном рынке или в регионе ради предоставления качественной информации тем способом, в котором каждое из этих СМИ преуспело больше всего. При этом все руководствуется единой точкой зрения. Редакторы газет, телерадиовещательных станций и интерактивных веб-сайтов работают вместе над новостями и принимают решение, как осветить одни и те же события, используя свои специфические особенности. Мы начали внедрять данный подход на шести рынках. В Тампе высокое качество продукта уже обеспечило возможности роста доходов.

Применяя конвергенцию, мы стараемся убедить своих журналистов в необходимости использовать все сильные стороны каждого средства массовой информации. Мы не ждем от газет, что они станут такими же, как телевизионные станции; мы хотим, чтобы они максимально использовали свои собственные возможности — глубину и содержательность материалов, историческую перспективу, анализ. И наоборот, мы не собираемся заменять то хорошее, что дают местные телевизионные станции, — широту охвата. У Интернета тоже есть свои уникальные особенности — безостановочное функционирование, постоянное обновление информации, возможность коммуникации в режиме онлайн. Когда эти три средства массовой информации работают вместе, создается нечто большее, чем простая сумма их составляющих вкладов.

**«Вестник ССП»:** *Как ССП помогла Media General достичь конвергенции?*

**Дж. Стюарт Брайан:** Конвергенция возникла бы и без сбалансированной системы показателей. Однако ССП направила работу компании по правильному пути тем, что помогла сформулировать наши ценности и про-

информировать о них всех сотрудников. Она дала общий язык и единые методы оценки успеха.

Не думайте, что это просто. Конвергенция требует энергичной командной работы, надежных коммуникаций и сотрудничества всех подразделений, которые традиционно были обособленными (вплоть до соперничества). Эфирное вещание, издание газет и интерактивные средства информации представляют три различные культуры. За прошедшие два года сбалансированная система показателей помогла совершить глубокие изменения в культуре. Люди, которые в других обстоятельствах и не думали о сотрудничестве, теперь вместе стараются решить общие задачи. Разрабатывая ССП, они стали понимать миссию и стратегию компании. В то же время мы глубже осознали потребности своих клиентов.

Опросы клиентов — одна из важнейших инициатив, которая сформировалась на основе процессов, связанных с ССП. С помощью этих опросов мы определяем, что нужно для предоставления клиентам продуктов и услуг высшего качества и для оценки того, как это выполняется.

Мы также используем обратную связь с сообществом, чтобы определить те проблемы, которые его волнуют. Кроме того, ведется анализ частоты и полноты освещения этих острых вопросов в наших газетах и информационных передачах.

**«Вестник ССП»:** *Что вы посоветуете руководителям, которые внедряют ССП?*

**Дж. Стюарт Брайан:** Независимо от размера вашей команды внедрения ССП (у нас было шесть человек, представлявших все подразделения и службы) очень важна ее постоянная тесная связь с исполнительным руководством компании. Нужно искать методы, используя которые система показателей заменит существующие процессы. Она не должна стать одним из очередных мероприятий — иначе вы просто никогда не сможете убедить руководителей подразделений в правильности своей идеи. Систему следует сделать неотъемлемым элементом управленческой деятельности. Это не альтернатива, а обязательная модель вашей регулярной отчетности о достигнутых результатах.

Если вы начали с формирования специального комитета, обязательно передайте затем полномочия руководителям оперативных подразделений. Комитет не может управлять компанией. Ответственность за ССП должна быть передана структуре профессионального управления.

И наконец, я призываю вас: будьте гибкими во всем, что касается целей и задач. В отличие от финансовых бюджетов, многие понятия оцениваются впервые. Если звонит руководитель подразделения и говорит, что у него есть идея получше или что он не понимает, почему поставили ту или

иную задачу, будьте готовы сделать изменения. Гибкость очень полезна, когда вы убеждаете людей в своей правоте. Помните, что ССП отличается от жесткого финансового бюджета. Например, не стоит устанавливать цель «100%» для своевременного выхода информационных выпусков, если более поздние новости сделают эту цель нереалистичной.

**«Вестник ССП»:** *Каковы были планы-графики Media General и каковы следующие?*

**Дж. Стюарт Брайан:** В 2000 году мы развернули программу в издательском подразделении под названием «Measures of Success» («Показатели успеха»). Она заключалась в том, что руководители отделов использовали модель ССП, но сами выбирали свои показатели. Со временем мы стандартизировали большинство процессов.

В 2001 году мы начали распространение ССП по всем предприятиям и административным подразделениям. Этот процесс продолжается и сегодня.

Наша цель на 2003 год — упрощение и внедрение нового программно-обеспечения. Сейчас мы устанавливаем программу от внешнего поставщика для контроля эффективности. Это позволит облегчить сбор данных и упростит отчетность. Раньше мы собирали сведения в бумажном виде и вручную вводили их в таблицы и базу данных Access — очень трудоемкая работа. С новой компьютерной программой мы сможем больше концентрироваться на анализе результатов, постановке целей и коммуникациях. С начала 2003 года большинство наших показателей будут ежемесячно появляться в отчетах (сравните: раньше это было раз в квартал). Увеличив скорость коммуникации ССП, мы сделали ее еще более эффективным инструментом принятия решений.

Со временем мы планируем связать результаты ССП с поощрительными выплатами. Однако здесь надо быть особенно осторожным. Прежде чем установить эту взаимосвязь, важно удостовериться в правильности выбранных показателей и в том, что вы не используете самоотчетность, которая не всегда аккуратна.

## Более подробно

См.: [www.mediageneral.com](http://www.mediageneral.com)

*Статья «How and Why to Build an Internal Marketing Campaign» («Как и зачем организовывать внутреннюю маркетинговую кампанию» // BSR, 2002, May/June) описывает в подробностях многоуровневую коммуникационную кампанию в Media General, которая сопровождала внедрение ССП.*

Перепечатано: № B0205C



# Мотивация





# Победный рецепт для прорыва в показателях продаж: AstraZeneca

*Джанис Кох (Janice Koch)*

Вы, конечно, слышали о сбалансированных системах показателей отделов информационных технологий и управления человеческими ресурсами. Однако не многие торговые организации сумели самостоятельно внедрить ССП. Есть ли лучшая проверка эффективности ССП как инструмента приведения людей в соответствие с корпоративной стратегией, чем ее использование в сбытовой организации фармацевтического гиганта США AstraZeneca? Тысячи сотрудников подразделения продаж видят своих региональных менеджеров не чаще двух раз в месяц. Так как же можно их мотивировать на концентрацию усилий на реализации стратегии и достижении выдающихся результатов?

«Быть лучшими» — это заявление о миссии звучит удивительно обобщенно для индустрии, где дженерики\* являются колоссальной проблемой. Но всего за два года эта безобидная фраза превратила фармацевтического гиганта Америки компанию AstraZeneca, имеющую торговый персонал численностью 6000 человек, в мощный сбытовой центр. Ключ к успеху? Развитие лидерства и сбалансированная система показателей.

Штаб-квартира AstraZeneca находится в Великобритании. Родилась она там же в ходе слияния фармацевтической фирмы Zeneca со шведской компанией Astra в 1999 году. Корпорация производит широкий ассортимент современных медицинских препаратов для лечения сердечно-сосудистых, желудочно-кишечных, онкологических, инфекционных, респираторных заболеваний, а также заболеваний центральной нервной системы и более различной этиологии.

Особая гордость AstraZeneca — 10 ведущих брендов (в том числе «Nexium» и «Prilosec»). Успешные запуски продуктов компании отно-

---

\* Игра слов: generic (обобщенный) и generics (дженерики — лекарства, аналогичные по составу и действию патентованным препаратам, но обычно существенно более дешевые). — *Примеч. редактора.*

сятся к лучшим в отрасли. Операционная деятельность AstraZeneca U.S.A. (Уилмингтон, штат Делавер) принесла компании более 12 млрд дол. из 17,8 млрд дол. общих доходов по состоянию на июль 2003 года.

## О КОМПАНИИ

К Р А Т К О

### AstraZeneca PLC

*Штаб-квартира:* Лондон, Великобритания;

*объем продаж в 2002 году:* 17,8 млрд дол. более чем в 100 странах;

*численность сотрудников:* 58 тыс. человек по всему миру;

*самые успешные товары:* «Nexium», «Prilosec» (гастроэнтерология), «Arimidex», «Iressa» (онкология), «Toprol-XL», «Zestril» (сердечно-сосудистые заболевания), «Rhinocort» и «Rhinocort Aqua» (респираторные заболевания), «Sergoquel» (центральная нервная система).

### AstraZeneca U.S.A.

*Штаб-квартира:* Уилмингтон, штат Делавер;

*численность сотрудников:* 12 тыс. человек;

*объем продаж в 2002 году:* 12 млрд дол.;

*внедрение ССП:* в подразделении сбыта — 2001–2003 годы; планируемое внедрение во всей компании — 2004 год.

Всего два с небольшим года назад эта сбытовая организация не имела своей отчетливо сформулированной бизнес-стратегии. При том, что половина работников отделения компании в США (6000 человек) была занята в торговле, а 50% общего бюджета выделялось подразделению сбыта, персональные продажи явно доминировали. Вместе с тем компания не имела возможности проконтролировать, насколько эффективно и последовательно вся эта многочисленная армия продавцов, разбросанная по стране, следует корпоративной стратегии.

Главным препятствием была разрозненная структура сбытовой организации — шесть различных предприятий, деятельность которых была построена по лечебным направлениям. Это был рецепт путаницы и неэффективности, а причиной тому служили два фактора: во-первых, современные лекарства являются узкоспециализированным, сложным «предметом продаж»; во-вторых, наличие у производителей медицинских препаратов разнородной клиентской базы — врачей, страховых компаний, организаций регулируемого медицинского обслуживания, при этом каждая группа нуждалась в специализированной информации и имела свои затратные интересы.

Реструктуризация стала первым шагом. AstraZeneca реорганизовала свое подразделение сбыта по восьми географическим регионам, создав

там бизнес-центры. Затем каждому центру поручили согласовать свою деятельность со стратегическими приоритетами всей компании и отслеживать результаты на своем уровне. Ключевые вспомогательные функции, такие как организация тренингов и проведение торговых операций, получили статус совместных услуг.

Но этого было недостаточно. По словам Майкла Хики (Michael Hickey), главы американского подразделения продаж, головная сбытовая организация AstraZeneca также нуждалась в значительных культурных изменениях, чтобы стать лучшей в своей отрасли. Однако как изменить образ мышления 6000 человек, чьи офисы — собственные автомобили — находятся очень далеко от корпоративной культуры?

Ответ таков: развитие лидерства в массовом порядке — от старших руководителей до рядовых продавцов. Хики со своей командой решил пересмотреть роли торговых представителей. «Главное, — отмечает Хики, — состоит в том, что эти люди доставляют новые лекарства пациентам, а врачей снабжают информацией и оказывают им поддержку. Они стоят на защите интересов пациентов, особенно тех, у кого нет возможности получать новейшие препараты».

Старшие менеджеры по сбыту понимали, что меморандумы, написанные высоким штилем, и яркие постеры не помогут установить взаимосвязь между людьми и «высшей целью». На это оказалась способна сбалансированная система показателей. Она не только могла помочь компании сформулировать стратегию, но и установила «линию прицела» для каждого торгового представителя, определив его связь с осуществлением корпоративной стратегии (см. рис. 1).

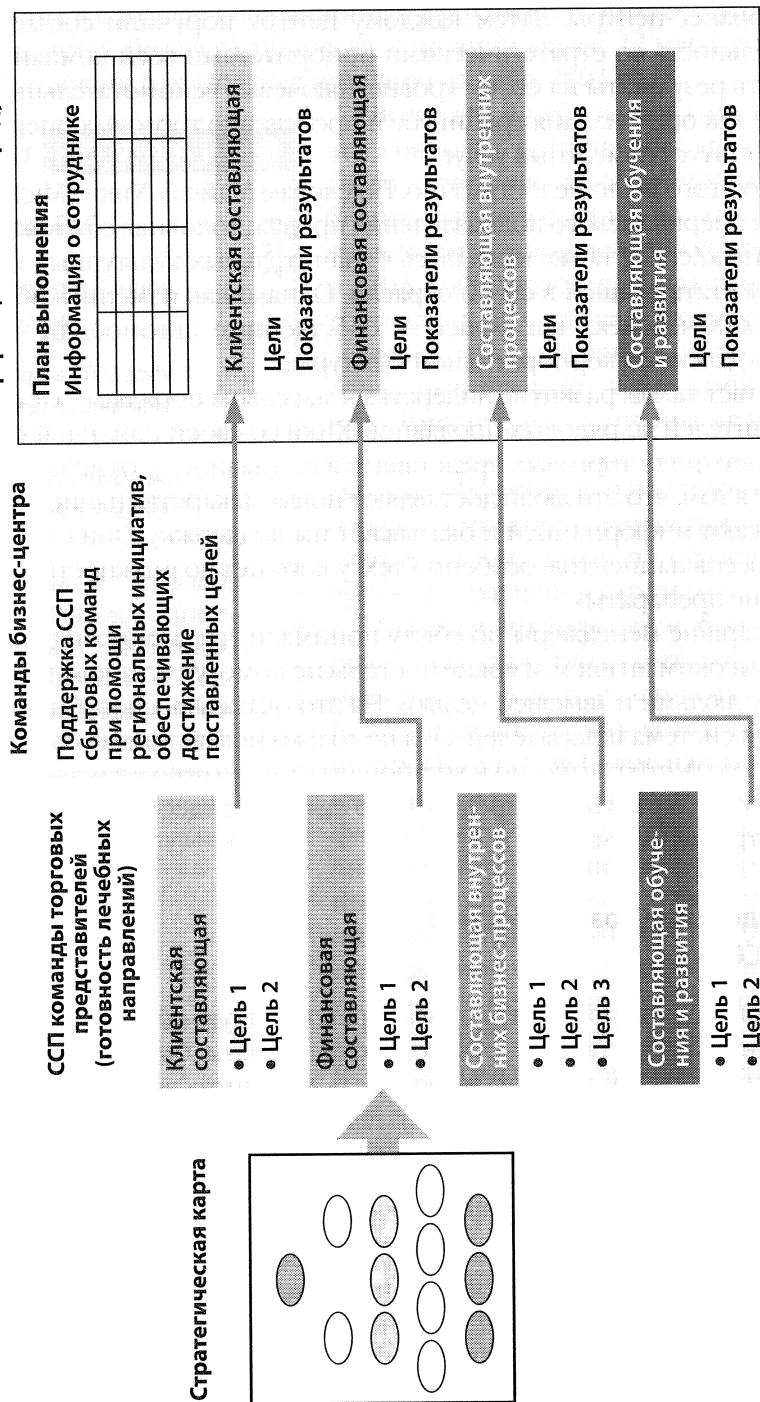
## **Определение возможностей: путь ССП**

Для того чтобы построить новую превосходную сбытовую организацию, говорит Хики, старшие руководители должны были убедить торговых представителей в том, что идею «стать лучшими» возможно осуществить. Сбалансированная система показателей предоставила способ распространения этой информации.

Сбалансированная система показателей AstraZeneca стартовала в 2000 году, когда Хики был главой бизнес-направления «заболевания центральной нервной системы» (ЦНС). Он осуществил пилотный проект по внедрению ССП, каскадировал ее на уровень отдела сбыта продукции, а в следующем году, когда был назначен руководителем подразделения сбыта всей компании, внедрил ее и там. Команда его единомышленников разработала сбалансированную систему показателей в 2001 году; затем в

Рисунок 1. «Линия прицела» стратегической карты AstraZeneca

ССП как средство контроля эффективности (для региональных менеджеров и специалистов по фармацевтической продукции)



Цели переводятся из стратегической карты подразделения по сбыту высокого уровня в планы региональных менеджеров и специалистов по продажам фармацевтической продукции, то есть торговых представителей.

2002 году команда старших менеджеров отдела сбыта создала свою систему и стратегическую карту, а уже в 2003 году каждое лечебное направление внедрило ССП. Далее AstraZeneca каскадировала сбалансированную систему показателей на уровни вспомогательных служб и региональных бизнес-центров. Все эти системы были согласованы с системой и стратегической картой подразделения сбыта — уровень «предприятия в целом».

Распространение ССП проводилось по широко разветвленному плану наступательного характера. Специальный комитет, созданный в 2003 году, наблюдал за каскадированием ССП, а также координировал работу команды, контролировавшей создание систем бизнес-центрами и терапевтическими направлениями. Каждая команда прошла интенсивную подготовку. К концу марта 2003 года сбалансированная система показателей AstraZeneca была автоматизирована.

Одновременно лидеры высшего ранга разработали полномасштабную программу коммуникаций. Помимо разъяснения сотрудникам смысла корпоративной стратегии программа информирует о продвижении к стратегическим целям, инициативах, базирующихся на принципах ССП, успехах отделов сбыта. Она использует разнообразные коммуникационные каналы, в том числе мультимедийные средства и печатные материалы, например ежемесячные информационные письма «Sales Connection». Лидеры компании проводят по всей стране специальные выездные мероприятия и общие совещания по вопросам стратегии, что вдохновляет армию торговых представителей и поддерживает активную обратную связь с ними.

## Суть стратегической карты AstraZeneca

Ориентация на потребителя — общепризнанная миссия любой сбытовой организации. Для AstraZeneca основной целью клиентской составляющей является «Создание оптимального доступа» — в распоряжении каждого врача должны быть препараты, производимые компанией. А это уже значительное достижение, если учесть постоянное стремление к экономии страховых компаний и провайдеров регулируемых медицинских услуг.

И тем не менее именно составляющие внутренних процессов и обучения и развития являются сутью стратегической карты сбытового подразделения AstraZeneca. Составляющая внутренних бизнес-процессов содержит главные цели в направлении «Согласованность во имя превосходства» («Aligned for Greatness») — общем организационном принципе. «Эффективность торгового персонала» означает увеличение эффективности и продуктивности с помощью модернизации процессов и совершенствования распределения ресурсов. На первом году роль региональных

менеджеров по сбыту пересмотрели и особый упор сделали на инструктажи и обучение торговых представителей, цель которых — расширение объемов продаж. Компания стала широко использовать новый инструмент коммуникации и менеджмента на базе интранета для информирования своих торговых представителей на местах. Кроме того, установили цифровую абонентскую линию (высокоскоростную интернет-связь) и новые приложения программного обеспечения для роста эффективности региональных менеджеров и составили более четкую инструкцию для торговых представителей по отслеживанию их визитов к покупателям.

Программа «Интегрированные продажи» («Seamless cylinder selling»), также запущенная в 2002 году, — часть плана по переносу ориентации деятельности на клиента с помощью координации усилий по объекту на всех лечебных направлениях. Команды интегрированных продаж, в состав которых входят представители отделов продаж препаратов для первичной медицинской помощи по каждому лечебному направлению, ищут пути лучшего обслуживания общих клиентов.

Цель «Центры бизнес-превосходства» («Centers of business excellence») побудила AstraZeneca пересмотреть обязанности региональных подразделений, чтобы максимально использовать знание местных особенностей, ресурсов и возможностей. Команды по обслуживанию клиентов активно набирают, сохраняют и воспитывают новые таланты. Ежемесячные совещания по стратегическому соответствию обеспечивают ориентацию на стратегические приоритеты.

## **Сделать лидерство работой каждого: обучение и развитие**

В сбытовом подразделении AstraZeneca превращение стратегии в работу всех сотрудников без исключения означает превращение *лидерства* в работу каждого (см. рис. 2).

Хики и команда менеджеров высшего звена, занятых сбытом готовой продукции, за последний год сделали значительные денежные инвестиции в воспитание лидерских качеств у всего штата торговых представителей. Обучение занимало в общей сложности семь недель.

Эти программы включают в себя семинары-инструктажи для менеджеров по продажам всех уровней, а также тренинги для менеджеров, обучающие прогрессивному мышлению. Если лидерство формируется изнутри, то что может быть лучшим показателем, чем собственное восприятие самого себя? По опросам региональных менеджеров по сбыту, проведенным в компании, 60% чувствуют, что теперь имеют гораздо больше полномочий, чем раньше.

**Рисунок 2. Сбалансированная система показателей подразделения сбыта: составляющая «Лидерство»**



*Обучение и развитие — это ориентация процесса развития лидерства в AstraZeneca: инструмент достижения выдающихся результатов сбытовой организации.*

Для осуществления цели «Достижение превосходства посредством тренингов» руководство компании запустило инновационную программу обучения торговых представителей, ввело моделирование ситуаций, а также провело тренинги по брендам и интерактивные семинары по продуктам.

Цель «Предоставить каждому возможность раскрыть свой потенциал» заставила компанию перестроить программу поощрений и признания. Хорошо налаженный трехуровневый подход дает огромный выбор альтернатив — от вознаграждения конкретного сотрудника за выдающиеся результаты, исключительную командную работу и личное совершенствование до признания заслуг работника, который внес крупный вклад в достижение стратегических целей AstraZeneca. Дни, посвященные повышению служебной квалификации и продвижению по службе, раскрывают внутренние возможности для торговых представителей и региональных менеджеров по сбыту. Цель «Ответственность и подотчетность» связала планы всего торгового персонала с ССП еще в начале 2003 года (см. рис. 2). Цели из систем показателей региональных директоров по сбыту были переведены на уровень целей региональных менеджеров, а системы последних, в свою очередь, были каскадированы торговым представителям.

## Потрясающие результаты в первый год

Как свидетельствует опрос врачей, проведенный ведущим в отрасли исследовательским агентством IMS, компания значительно повысила свой рейтинг: к маю 2003 года число минут разговора (время беседы с врачом о продукте) и качественная характеристика этих разговоров обеспечили AstraZeneca одно из первых мест среди 10 крупнейших фармацевтиче-

ских фирм. Среди различных специальных медицинских категорий компания занимает одно из первых мест по качеству обслуживания клиентов. В направлении препаратов для лечения онкологических заболеваний AstraZeneca стала второй компанией, при этом речь идет о таких показателях, как клинические инновации, быстрота реакции торговых представителей, а также эффективность программы помощи врачам. (С помощью таких программ торговые представители помогают врачам получить одобрение страховых компаний на выписывание медикаментозных наркотических препаратов класса «премиум».)

Несмотря на снижение объема продаж на рынке США (почти на 30% из-за окончания срока действия патента и соответствующего притока на рынок непатентованных средств), глобальные продажи компании в первой половине 2003 года были стабильными. В целом, результаты за этот период превзошли ожидания, при этом также увеличился портфель. Продажи новых продуктов выросли на 48% — до 3,7 млрд дол., «Toprol-XL» — на 92%, «Rhinocort Aqua» — на 78% и «Nexium» — на 74%. Если проанализировать эти результаты в денежном выражении в классе данных медикаментов, то статистика станет более впечатляющей. Например, продажи «Nexium» в прошлом году выросли на 117% в сравнении с аналогичным классом лекарств, что в среднем составило 15,1% роста. В июле журнал «Med Ad News», ведущее издание отрасли, назвал AstraZeneca «Фармацевтической компанией года» за удивительные достижения и мощные процессы разработки и развития инновационных продуктов.

Но успех, по признанию Хики, не статичное состояние. Именно поэтому сбалансированная система показателей компании предполагает постоянное совершенствование. Так, цель «Эффективность торгового персонала» переместила акцент с эффективности и производительности (после 14% роста индивидуальной производительности за один год) на качество, которое получило такое определение: отличительный признак работы торгового персонала на местах и операционное превосходство.

Поразительные результаты сбытового подразделения вызвали к жизни новую общую инициативу компании, объявленную в 2003 году. План предполагает реструктуризацию бизнес-модели AstraZeneca таким образом, чтобы она стала базироваться на лидерстве бренда, а не на терапевтическом направлении. Он также предусматривает более четкую ориентацию на клиента, более решительное выявление появляющихся продуктов, интеграцию клинических разработок в США в глобальное направление, более оперативное принятие решений и повышение эффективности операционной деятельности. Вдохновленное опытом внедрения и использования ССП в своем сбытовом подразделении, американское отделение AstraZeneca планирует в 2004 году внедрить ССП во всей организации.



Зная о том, что девять из десяти стратегий проваливаются из-за неэффективной реализации, Хики остается горячим сторонником стратегического развития сбытового подразделения. Хики, которому доставляет наслаждение расцвечивать свои выступления яркими цитатами из Бернарда Шоу или Нельсона Манделы, очень просто смотрит на успех компании: «Главное в нашем случае — личные продажи, чтобы главное оставалось главным».

**Перепечатано: № B0311B**

## Как «Синий великан»\* связывает обучение и стратегию

*Выдержки из выступления Теда Хоффа (Ted Hoff), директора по обучению компании IBM, на саммите Balanced Scorecard Collaborative 2003 года в Северной Америке*

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Компания IBM понимала: для того чтобы оставаться конкурентоспособной в нестабильной отрасли, необходимо максимально эффективно использовать свою давнишнюю ориентированность на обучение сотрудников. Тед Хофф, директор компании по обучению, разработал общую корпоративную модель для связи обучения и бизнес-целей, превратив этот процесс в узконаправленный инструмент реализации стратегии. Сбалансированная система показателей предоставила аппарат, требуемый для превращения обучения в фактор успеха.

Компания IBM всегда демонстрировала свою приверженность корпоративному обучению. Как отметил в своем онлайн-информационном письме (январь 2003 года) Тед Хофф, директор этого технологического гиганта по обучению, «в ДНК компании заложена философия, ставящая обучение в один ряд с важнейшими факторами успеха».

Однако в конце 1990-х годов, когда наукоемкая отрасль промышленности пребывала в состоянии неопределенности и нестабильности, руководители IBM поняли, что главным условием выживания и успеха компании является удовлетворенность потребителей. По словам Хоффа, «нам надо было начать больше думать о желаниях и потребностях пользователей и о том, как помочь им достигнуть поставленных целей. Мы должны дать своим клиентам возможность быстрее реагировать на изменения рынков и перестраивать бизнес-процессы».

Для этого IBM решила более точно сфокусировать свои многочисленные долгосрочные образовательные программы на стратегии

---

\* Ироническое прозвище корпорации IBM. — *Примеч. переводчика.*

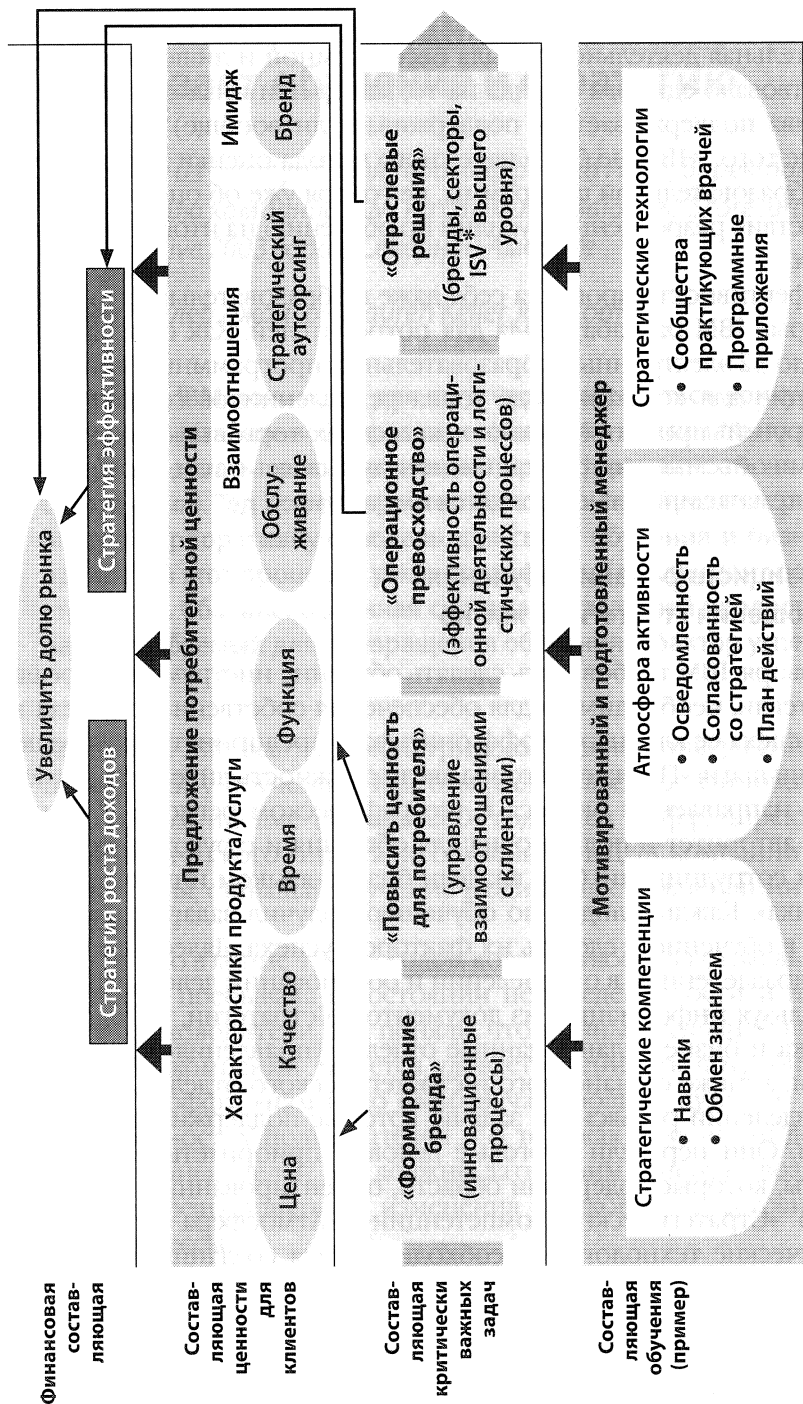
корпоративного уровня. В конце предыдущего десятилетия, говорит Хофф, образовательная деятельность была бессистемной и лишенной четкости. Не существовало единого взгляда на то, как та или иная образовательная инициатива поддерживает (и поддерживает ли вообще) общую стратегию. Более того, у IBM не было надежного метода оценки эффективности каждой образовательной программы, не говоря уже об оценке суммарного воздействия разрозненных усилий по обучению на итоги деятельности компании.

Неэффективность проявила себя даже в образовательных инструментах, которые IBM разрабатывала для потребителей. Как отмечает Хофф, «у нас было 32 электронных образовательных программных приложения, что типично для компании, где толпа ремесленников создает действительно „крутой“ продукт. Мы заваливали своих торговых представителей огромными объемами информации, не задумываясь о том, что интегрировать и систематизировать ее придется им самим».

## **Новое позиционирование обучения для воплощения стратегии в жизнь**

Проще говоря, IBM требовалось сделать обучение инструментом реализации стратегии, необходимым для обеспечения собственного успеха компании и успеха ее клиентов. Хофф описывает предпринятые для решения этой задачи шаги: «Прежде всего мы ввели должность лидера по обучению в каждом направлении бизнеса и географическом регионе. У этих людей были авторитет и полномочия для общения и с руководителями, и с рядовыми сотрудниками. Они владели бизнес-языком и понимали проблемы рынка». Каждый лидер по обучению получил задание изучить инвестиции в обучение и сделать их фактором успеха. Далее они помогали своим подразделениям в определении и обосновании деловых приоритетов. Используя информацию из документов о стратегии, результаты анализа рынка и бизнес-планы, данные отделов управления человеческими ресурсами, а также финансового и стратегического отделов, руководители подразделений разъясняли задачи, которые поддерживали стратегию компании. Они перевели итоговые деловые приоритеты в стратегические карты, которые содержали области, ориентированные на обучение, например «Стратегические компетенции», «Атмосфера активности» и «Стратегические технологии», необходимые для создания ценности для потребителей, и финансовые цели, определенные стратегией (см. рис. 1). «Все это выглядит очень логично, — говорит Хофф, — но мы никогда раньше ничего подобного не делали. Процесс помог нам проанализировать задачи, которые необходимо было решать ради успеха».

Рисунок 1. Перевод приоритетов бизнеса в стратегическую карту



Менеджеры по обучению и руководители бизнес-единиц совместно составили стратегические карты, в которые входили соответствующие образовательные направления, поддерживающие корпоративную стратегию.

\* Independent Software Vendors — независимые поставщики программного оборудования. — *Примеч. редактора.*

Затем следовала такая же сложная и важная проблема: определение показателей и задач для каждой цели на стратегических картах. Для цели «Формирование бренда» составляющей внутренних процессов, например, руководители определили такие показатели, как «доход» и «размещение нового продукта».

## Разработка образовательных решений

Для каждого показателя к каждой цели руководители предложили образовательные решения. Так, чтобы достичь цели, поставленной по показателю «размещение нового продукта», лидеры предложили два образовательных решения: 1) смешанная (очное плюс электронное обучение) программа подготовки по новым продуктам и 2) модуль, посвященный сегментации потребительского рынка, который изучают в школах продаж IBM. Для каждого решения лидеры оценили затраты и определили рейтинг инициатив.

Кроме инициатив, достаточно узких и сконцентрированных на конкретных показателях, была разработана и запущена в действие обширная корпоративная программа развития лидерства, предназначенная для того, чтобы помочь 3000 руководителей и 30 тыс. менеджеров компании создать необходимый импульс для выполнения и перевыполнения поставленных целей. Дублирующая инициативу «Role of Manager» («Роль менеджера») программа, согласно статье в журнале «Chief Learning Officer», имела бюджет на сумму 80 млн дол.

Другая крупномасштабная инициатива, известная под названием «Basic Blue», направлена на введение менеджеров в курс дел. В статье «A Second Act for E-Learning» («Второй акт электронного обучения») из информационного электронного издания «Workforce Management» ее автор Джо Маллич (Joe Mullich) пишет, что в IBM «каждый год более 5000 новых менеджеров... проходят подготовку». Программа знакомит слушателей с культурой компании, стратегией и практикой управления. Прежде чем приступить к пятидневному семинару, обучаемые «выполняют специальные учебные модули в интранете, где обсуждают базовые навыки менеджмента и работают с имитационными моделями реальных бизнес-сценариев с использованием видеоматериалов о вымышленных коллегах и клиентах». К тому моменту, когда новые менеджеры встречаются на семинаре, пишет Маллич, «они уже со знанием дела могут обсуждать реальные события». После семинара обучающиеся продолжают совершенствовать свои знания в режиме онлайн, участвуя в моделировании конкретных ситуаций и пользуясь советами наставников.

## Пожинаем результаты, оцениваем успех

Даже самая продуманная и щедро финансируемая образовательная программа не станет работать, пока руководители не оценят ее положительное воздействие с точки зрения конкретных бизнес-результатов. Хофф объясняет, что оценка «есть исключительно сложный аспект обучения или всего, что касается нематериальных человеческих активов».

Для того чтобы решить эту сложную проблему, IBM разработала несколько подходов к оценке воздействия образовательных инициатив на бизнес-результаты. Например, опрос «Global Pulse Survey» собирает и систематизирует ответы сотрудников на такие вопросы, как: «Есть ли у вас полномочия принимать решения?» и «Переводит ли менеджмент компании цели в конкретные действия?» Другая техника оценивает, насколько такие факторы, как характер работы, технологии и компенсационные выплаты, помогают или препятствуют процессу обучения. Компания также следит за посещением слушателями занятий, завершением ими программы и реализацией возможностей, полученных в результате процесса обучения, а также за выполнением планов действий, которые участники семинаров составляют на занятиях.

По словам Хоффа, вполне возможно установить корреляции между обучением и результатами деятельности. Например, как свидетельствует «Global Pulse Survey», «существует статистическое доказательство: чем больше положительных ответов на предложенные респондентам (менеджерам и рядовым сотрудникам) вопросы, тем более успешно компания будет выглядеть на рынке».

Сравнивая бизнес-результаты с затратами на реализацию образовательных инициатив (например, почасовыми издержками тренингов или инвестициями в канал обучения), IBM оценивает доходность вложений в каждую программу. Данная работа позволила сделать очень интересные выводы: обнаружилось, что инициатива «Basic Blue» сэкономила 24 млн дол. за счет использования решения об электронном обучении. Это сведения из издания «Chief Learning Officer». Программа также оказалась в пять раз более содержательной, чем предыдущие предложения, и стоила всего треть от затрат на очное обучение (данные Маллича).

Инициатива «Role of Manager» по своему значению оказалась не менее существенной для обеспечения успеха. Менее чем через год она помогла заработать более 20 млн дол. чистой прибыли всего в одном из девяти подразделений IBM (по материалам статьи в «Chief Learning Officer»). Она также помогла расширить вовлеченность, укрепить дух сотрудников, вдох-

новить их на достижение стратегических результатов компании и улучшить коммуникацию между брендами и командами.

Очевидно, что корпоративное образование всегда играло жизненно важную роль в успехе бизнеса. Но только установив прямую связь между реализацией стратегии, обучением и научившись объективно оценивать его воздействие, такие компании, как IBM, дают возможность образованию продемонстрировать свою полную мощь.

**Перепечатано: № B0411D**

# Финансовое благополучие и забота о качестве: медицинский центр Монтефиоре выигрывает с помощью сбалансированной системы показателей

*Джудит А. Росс (Judith A. Ross), директор отдела онлайн-контента, Balanced Scorecard Collaborative*

Рост затрат, неопределенная федеральная политика, обременительные страховые ограничения, нехватка среднего медицинского персонала — все это заставляет даже самые обеспеченные медицинские учреждения испытывать большие трудности. В номере «BSR» за май—июнь мы проанализировали сложности, с которыми столкнулись учреждения здравоохранения, стараясь сбалансировать стратегические цели, финансовую ответственность и клятву Гиппократова. Медицинский центр Монтефиоре (Montefiore Medical Center) — красноречивый пример того, какую роль может сыграть сбалансированная система показателей в таком тонком равновесии. Этот крупнейший научный медицинский центр, расположенный в самом бедном районе округа, смог, несмотря на сокращение расходов, сконцентрировать усилия на заботе о здоровье пациентов, увеличить доходы и инвестировать в новые программы и технологии. Этот успех обеспечил центру почетное место в Зале славы ССП в октябре 2001 года.

## Создание стратегии выживания

Элейн Бреннан (Elaine Brennan), главный администратор отделения интенсивной терапии медицинского центра Монтефиоре, приписывает успех учреждения двум факторам: один — создание стратегии, в основе которой лежит подход к здравоохранению как к бизнесу; другой — демонстрация всему разнородному сообществу центра (врачам, медсестрам, техническим работникам и прочим сотрудникам), что ССП поможет им осуществить личные цели, а всей организации — войти в будущее с новыми силами.

Когда в 1996 году Бреннан взяла на себя решение всех оперативных и финансовых проблем этого отделения, организация, располо-



женная в Бронксе, штат Нью-Йорк, представляла собой все что угодно, но только не воплощение благополучия. Имея 1060 коек, бюджет 850 млн дол. и более 50 тыс. выписываемых больных в год, центр Монтефиоре принимал больше бесплатных пациентов, чем какая-либо другая больница страны. Большинство пациентов, не пользующихся медицинской страховкой Medicare\*, являются клиентами крайне чувствительных к ценам организаций медицинского обеспечения. Кроме того, это огромное учреждение с двумя высокоспециализированными клиниками, 31 центром первичной медицинской помощи для местного населения, службой медицинской помощи на дому и совместным предприятием — лечебно-медицинским центром столкнулось с возрастающей конкуренцией со стороны мелких больниц в Бронксе, а также в близлежащем округе Уэстчестер и на Манхэттене. И хотя Монтефиоре, по опросам потребителей, имел средние показатели в регионе, в целом по стране он оказался в самом конце списка. Все эти проблемы привели к дефициту бюджета в 57 млн дол. Стало очевидно, что для исправления финансовой ситуации необходимы экстраординарные меры. Определив миссию учреждения как заботу о пациентах, образование, обслуживание психически больных и исследовательскую работу, Бреннан была полна решимости обеспечить рост центра и его ориентированность на пациентов.

После сокращения расходов на 15 млн дол. она объединила административный штат двух узкоспециализированных клиник Монтефиоре. Ее команда стратегического менеджмента, составленная из представителей управленцев всех слоев, сформулировала две стратегии высшего уровня. «Все для некоторых» («Be all things to some people») означало предоставление полного спектра медицинских услуг определенному контингенту, а «Некоторое для всех» («Be some things to all people») — побудительный мотив к созданию специализированных центров, что позволило бы привлечь в Монтефиоре пациентов из-за пределов Бронкса.

Стратегические императивы, сопутствующие этим направлениям, были названы «GRIP»:

- рост объемов и доли рынка (**G**row);
- уравновесить заново научный и клинический персонал (**R**ebalance);
- инфраструктура: модернизация технических средств и оборудования, информационных систем и технологий (**I**nfrastructure);
- эффективность: постановка задач и их решение (**P**erformance).

\* Федеральная программа медицинского страхования для населения старшего возраста (старше 65 лет). — *Примеч. редактора.*

Новая бизнес-стратегия была направлена на создание равновесия между оказанием общих медицинских услуг населению, с одной стороны, и головными центрами, специализирующимися на лечении онкологических, сердечно-сосудистых заболеваний, ВИЧ, женских и детских болезней, — с другой. Таким образом, было создано пять децентрализованных клинических центров. В каждом действовал свой медицинский и управленческий персонал — в отличие от предыдущей практики, когда широко использовались услуги третьих сторон для обеспечения сестринского ухода, проведения операций и лечебной работы. Те услуги, которые клиники не оказывали, можно было приобрести в других вспомогательных центрах.

## Поиски модели управления

Вскоре Бреннан поняла, что ей необходим способ измерения успешности ее программы. На занятиях в Гарвардской школе бизнеса она узнала о сбалансированной системе показателей. Решение было принято практически мгновенно. «В ССП меня сразу привлекло то, что она позволяла оценивать параметры, показывающие умение думать на перспективу и наличие импульса к действию. Традиционно в управлении здравоохранением принято „оглядываться назад“ — на финансовые результаты, — говорит Бреннан. — Мы провели много времени, обсуждая опыт Mobil<sup>1</sup>. Меня поразила схожесть ее дилерской стратегии и наших взаимоотношений с врачами, многие из которых являются независимыми практиками. Так же как и Mobil, нам необходимо было привести в соответствие тех людей, работу которых мы не могли координировать с помощью нашей стратегии». Вернувшись в Бронкс, Бреннан вместе со своей командой приступила к разработке сбалансированной системы показателей отделения интенсивной терапии, используя модель «страна—штат—город»: отделение неотложной помощи — это «страна», пять медицинских и три вспомогательных центра — «штаты», а индивидуальное обслуживание, ассортимент медицинских услуг или отделения в центрах — «города».

## Свежий взгляд на управление

Частью императива «Рост объемов и доли рынка» Монтефиоре является политика привлечения независимых практикующих врачей таким же образом, как бизнес привлекает потенциальных клиентов, выбирая самых перспективных из них. Центр выявляет в округе врачей, имеющих большое число пациентов, и предлагает им убедить своих больных обращаться в Монтефиоре. Это вызвало необходимость рассеять новые мифы, замечает Бреннан. «Мы можем поделиться информацией об уровне заболеваемости

и распространения болезней или убеждать людей в том, что пользоваться нашими услугами доступно и удобно. Мы даже говорим о предоставлении мест на парковке, что немаловажно для многих». В соответствии с ССП центр Монтефиоре проводит опросы независимых практикующих врачей, направляющих сюда своих больных, выясняя степень удовлетворенности последних уровнем медицинского обслуживания в больнице.

Сбалансированная система показателей помогла центру Монтефиоре найти методы оценки деятельности, которую было трудно измерить имевшимися в распоряжении способами. Когда больнице понадобилось измерить свои инвестиции в новейшие технологии, специалист по медицинскому оборудованию предложил следующий подход: сравнить реальный возраст прибора и срок его службы с аналогичными эталонными данными, используемыми производителями.

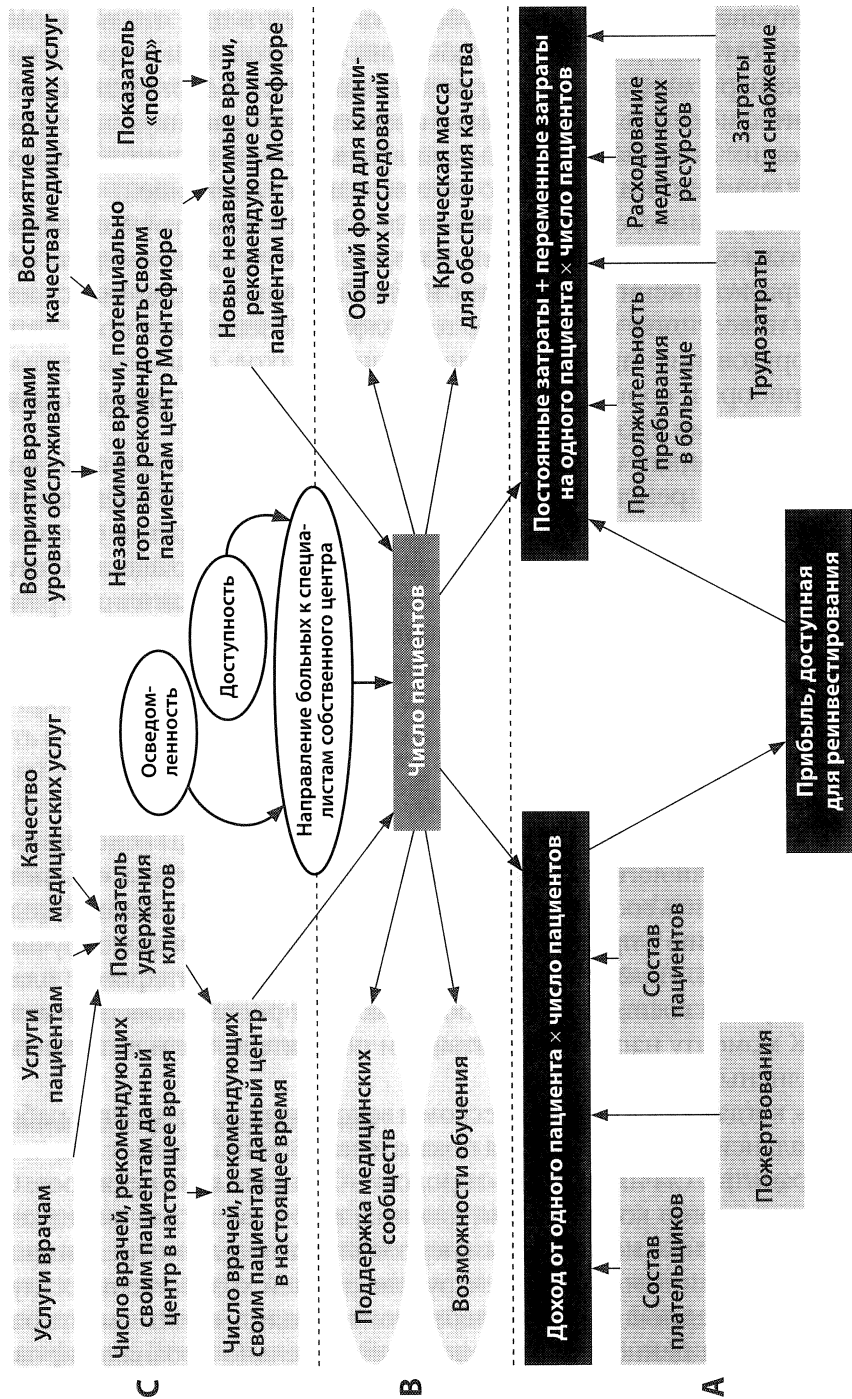
Сбалансированная система также способствовала получению более полной картины результативности лечения пациентов. Продолжительность пребывания в госпитале уже была меньше, чем в других больницах Нью-Йорка, но с помощью ССП началась работа над сокращением случаев повторной госпитализации. «Мы хотели посмотреть, как влияет ранняя выписка на повторное попадание в больницу, — объясняет Бреннан. — Если пациент снова попадает в госпиталь, значит, нам не удалось окончательно вылечить его».

## Результаты — и следующий этап

По словам Бреннан, в течение первого года внедрения ССП отделение интенсивной терапии легко перевыполнило финансовые планы. «Мы поставили цель: увеличить госпитализацию больных (источник наших доходов) на 6% по сравнению с предыдущим годом». Но результат оказался лучше — рост составил 8%. На 2001 год медицинский центр Монтефиоре планировал 3,4 % роста госпитализации больных и 5% роста поликлинической помощи. К моменту написания статьи эти показатели были выполнены и перевыполнены соответственно.

Теперь, когда в каждом клиническом и вспомогательном центре работает своя сбалансированная система показателей, Бреннан делает все, чтобы распространить ССП на уровень «городов» — линейных менеджеров. Она организовала серию консультаций для них, в том числе для менеджеров по работе со средним медицинским персоналом в отделении реанимации, заведующих приемным отделением, руководителей хозяйственных служб, заместителей заведующих отделениями помощи на дому. «Мы вместе работали над картами ценностей (см. рис. 1), внимательно проанализировали их клиентов и подконтрольные им сферы. Я провела несколько занятий,

Рисунок 1. Карта ценностей кардиологического центра Монтефиоре



Для каждого медицинского центра Монтефиоре разработал «карту ценностей», чтобы определить объекты оценки: прибыль (А); объемы услуг (согласование целей с врачами, В); источники объемов услуг (С).

## Как превратить касторку в мед

Убедить врачей медицинского центра Монтефиоре в необходимости внедрить ССП было совсем не просто. Одни боялись, что это повредит характеру их работы, другие — что уменьшится их самостоятельность. Так как же это удалось Бреннан?

Прежде всего, она использовала любую возможность для упоминания о ССП. Когда к ней приходил сотрудник с тем или иным вопросом, она не упускала момента, чтобы «поговорить о потребностях в инвестициях, о том, что уже имеется, и как система показателей поможет достичь желаемого».

Бреннан говорила на языке, понятном врачам. Увеличение числа пациентов в кардиологическом центре не только способствовало быстрому росту доходов, но и расширяло материальные возможности проведения клинических исследований больных, в чем врачи научного института исключительно заинтересованы. Таким образом Бреннан заинтересовывала сбалансированной системой показателей всех, кто так или иначе был связан с реализацией новых программ.

Она также направила свои усилия на новичков — рассказывала новым директорам отделений клинической помощи о сбалансированной системе показателей так, как будто та уже многие годы использовалась центром. Она активно сотрудничала с теми, кто проявлял малейшую заинтересованность в ССП. «Процесс восприятия ССП в нашем центре достаточно гибок, — говорит Бреннан. — А что делать с теми, кто откровенно равнодушен или просто сопротивляется изменениям? Мы переводим их в „режим ожидания“ и до поры не тратим на этих людей силы. Я хотела двигаться вперед и получить успешный результат. Успех порождает успех, и именно это начинает происходить».

Успех стал оружием Бреннан в деле переубеждения самых стойких противников. Руководитель одного из отделений был очень расстроен из-за того, что не получил премии, и никак не мог взять в толк, почему коллеги считали его не вполне ответственным сотрудником. «Я спросила, есть ли у него какие-либо данные, свидетельствующие об улучшениях в его работе, и может ли он сам ее оценить по сравнению с эталонными показателями. Не получив ответа, я сказала, что могу предложить схему, по которой работаю сама, — может быть, она его заинтересует». Вскоре после этого врач принес черновой вариант своей ССП.

показывая, как на основе такой карты составить ССП и выбрать показатели, которыми можно управлять», — рассказывает Бреннан.

Принцип поощрения, связанный с показателями ССП, использовали во всех четырех составляющих и внедрили на уровне как руководителей высшего звена, так и заведующих отделениями. Заведующие отделением неотложной помощи и приемным отделением получали премии в зависимости от общего показателя времени, которое проходило от момента

принятия врачом решения о госпитализации пациента до фактического момента, когда он реально оказывался на больничной койке. Теперь, когда, являясь партнерами, эти два отделения отказались от практики взаимных обвинений, данный показатель значительно снизился.

После трех с половиной лет сбалансированная система показателей стала органичной частью корпоративной культуры Монтефиоре, значительно распространившись за пределы отделения интенсивной терапии. Этой осенью все цели и задачи самого центра и его партнеров — независимых практикующих врачей — будут введены в структуру ССП, разрабатываемую для совета Монтефиоре по качеству медицинского обслуживания — управляющего органа этого учреждения.

Бреннан как никогда раньше убеждена в необходимости сбалансированной системы показателей как эффективного средства управления сложной организацией здравоохранения. «ССП дает людям модель, направляющую их внимание и усилия на системы и процессы, а также на изучение и понимание пациентов. Этот логический подход создает импульс к действию и благоприятную вдохновляющую среду для инноваций и обучения. Он также предоставляет сбалансированную информацию, обеспечивающую тех, кто принимает решения, данными, от которых зависят финансовые результаты».

## Примечание

<sup>1</sup> Mobil North America Marketing & Refining — яркий пример удачного применения ССП (BSR, 1999, vol. 1, № 2, November/December; перепечатано: № B09911B; и BSR Hall of Fame Special Issue, 2000, Fall, Product № M70006).

**Перепечатано: № B0111B**

# Невероятные честолюбивые идеи Saatchi & Saatchi: управление креативностью с помощью сбалансированной системы показателей

*Джанис Кох (Janice Koch)*

В рекламном бизнесе принципы менеджмента сродни битью баклуш — презираемой всеми работе. В свете этого примечательно, что Кевин Робертс (Kevin Roberts), генеральный директор, призванный для возрождения компании Saatchi & Saatchi, пребывавшей в середине 1990-х годов в состоянии свободного падения, и его финансовый директор Билл Кокрин (Bill Cochrane) смогли популяризировать «евангелие» разработки стратегии и оценки результатов деятельности (в форме ССП) среди агностиков. Быстрое выздоровление Saatchi есть итог командной работы, настойчивости и триумфа над всеми барьерами корпоративной культуры. Это также не подвергаемый сомнению результат того, что нематериальные активы (а в рекламном бизнесе они имеют первостепенное значение) получили заслуженное признание. Находясь в авангарде бизнеса (Saatchi остается единственным крупным агентством, взявшим на вооружение ССП), компания приступила к реализации амбициозной инициативы — создать стратегические человеческие ресурсы.

Компания Saatchi & Saatchi имеет бурную 30-летнюю историю — стремительный взлет от маленькой рекламной лавочки до крупнейшей в мире сети рекламных агентств, а затем почти банкротство, восстановление платежеспособности и возрождение. С приходом в мае 1997 года «белой вороны» — генерального директора Кевина Робертса — возникла новая беспрецедентная стратегическая цель. Робертс создал стратегию, которую окрестил «Путь вперед» («The Way Ahead»), и стал искать новый инструмент реализации задуманного. Испытывая возрастающее давление со стороны всех заинтересованных сторон, финансовый директор Билл Кокрин тщательно изучил сбалансированную систему показателей, и к четвертому кварталу 1998 года он со своей командой уже разрабатывал ССП.

В течение 12 месяцев Saatchi & Saatchi каскадировала сбалансированную систему показателей по всей сети из 40 агентств, что сделало ее одной из немногих мировых компаний, где ССП применяется в масштабах всего предприятия. Сегодня Saatchi составляет системы для своих ключевых клиентов в соответствии с ССП агентств, с которыми они работают.

К сентябрю 2000 года, когда французский гигант рекламного бизнеса Publicis приобрел Saatchi, рыночная капитализация последней составляла 2,5 млрд дол., что пятикратно превышало показатель трехлетней давности. (Сегодня Publicis пятая по величине мировая сеть рекламных агентств.) Теперь Saatchi распространяет сбалансированную систему показателей на материнскую компанию, превращаясь в организацию, ориентированную на стратегию, и готовит почву для грядущих перспектив своей смелой инициативой по внедрению ССП для развития человеческих ресурсов.

## **Почему сбалансированная система показателей?**

Робертс, Кокрин и их единомышленники сразу заметили недостатки и ограничения традиционных систем оценки, а в частности их неспособность описать и измерить нематериальные активы — источник создания стоимости в рекламном агентстве. Кроме того, в соответствии со старыми подходами упор делался на завоевание новых клиентов, а не на удержание тех, кто способствовал росту бизнеса компании. И еще: процесс реализации был более важен, чем сама стратегия. Компания не могла позволить себе тратить время на совершенствование плана; перед ней стояла жесткая задача, поставленная акционерами: в течение трех лет обеспечивать 25-процентный среднегодовой рост прибыли на акцию. И наконец, привлекательность ССП состояла в способности концентрировать усилия людей на том, что в самом деле имело значение, чтобы не тратить силы на подсчет числа использованных скрепок.

## **Кокрин и его команда закладывают основы**

Они сформулировали видение компании: «иметь репутацию оранжереи творческих идей, которые изменяют мир, преображают бизнес, укрепляют бренды и доброе имя клиентов». Далее Кокрин и его сотрудники определили основные ценности компании: интуиция, творческая фантазия и идеи как ключевые факторы успеха; одержимость формированием аудитории неизменно увлеченных клиентов (*permanently infatuated clients*) и идей



быстроты продвижения на рынок; отсутствие страха перед неудачей (неудача может привести к экстраординарным идеям). Однако команда, возглавляемая Кокрином, понимала справедливость слов директора проекта ССП Пола Мелтера (Paul Melter) о том, что «операционное превосходство, управление взаимодействием с клиентами и инновационные стратегии» по-разному интерпретируются в каждом из 40 агентств, составляющих рекламную сеть. Такую диверсифицированную и обширную организацию невозможно причислить под одну гребенку.

В результате была проведена реструктуризация: произошел перелом от работы по географическим направлениям к категориям выполняемой деятельности, что отражало различные уровни производства и достижимости целей на каждом рынке. Помимо корпоративной ССП команда создала системы для каждой категории сетевых агентств. Перед «цветущими» предприятиями, расположенными в небольших местечках в маленьких странах, где возможности роста ограничены, была поставлена цель «Ориентироваться на получение прибыли» и определены 19 параметров. «Преуспевающие» агентства (22 показателя) должны были не только сохранить разумные прибыли, но и добиться их роста выше рыночных показателей. «Ведущие» агентства (24 критерия) — это те, которые имеют самый большой потенциал генерирования идей о преобразованиях и куда, следовательно, будут делаться инвестиции.

Убедить людей в эффективности и необходимости новой системы было довольно трудно. Естественно, что каждое агентство хотело рекламировать новаторский товар на своем локальном рынке — желание, которое необязательно совпадало с корпоративной целью управлять основными брендами на глобальном уровне. Более того, люди стремились самостоятельно управлять клиентами, а Робертс и Кокрин считали, что с точки зрения прибыли и обслуживания это лучше делать из центрального офиса.

## Как вы оцениваете идеи?

Одна из самых сложных проблем процесса разработки ССП состояла в определении того, что значит быть «компанией идей». Некоторые агентства неправильно считали это изобретением идей о новом продукте (так, одна группа предложила концепцию зонтика с двумя ручками). Другие выдвигали тысячи идей, большинство из которых оказывались «невыполнимыми», — вспоминает Пол Мелтер. — Определение показателей невероятных честолюбивых идей стало настоящим вызовом для нас». Генеральный директор Робертс был озабочен тем, что снизилась мотивация сотрудников придумывать новые идеи, но хотел, чтобы все усилия были направлены на качество, а не на количество таких замыслов.

Решение: принимать только те идеи, которые будут укреплять бизнес, бренды и репутацию клиентов.

Оказалось, что оценить временной цикл тоже достаточно непросто. Переход от концепции к рекламной кампании порой занимает дни или недели в зависимости от агентства или проекта. Однако стремление к скорости подавляет принятие рискованных решений, что критически важно для творчества. Поэтому руководство Saatchi решило учитывать время, необходимое для внутреннего одобрения концепции, с тем, чтобы не наказывать творческие команды, чьи более смелые идеи могут потребовать у клиентов больше времени на утверждение.

### **Клиент на первом месте — вот путь завоевания сердец и умов**

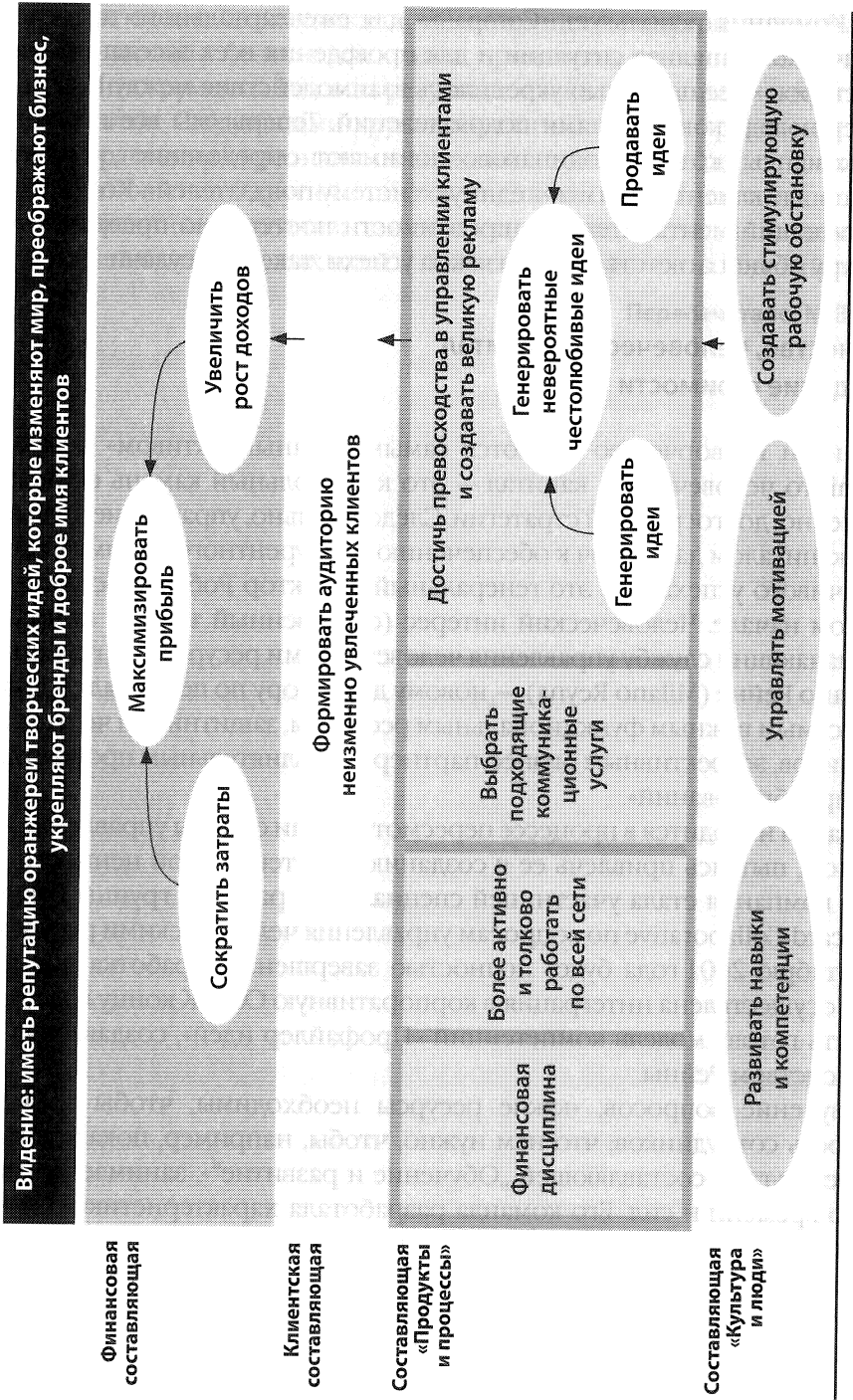
Первым и решающим шагом в получении признания стратегии организацией в целом стало объединение 40 менеджеров высшего звена всех подразделений для самостоятельной разработки показателей. Кокрин утверждает, что размещение финансовой составляющей на обычной позиции в начале ССП было равносильно смерти. Перемещением ее в конец удалось не только подчеркнуть главенство интересов потребителя, но и объявить, что удовлетворенность клиентов, совершенствование внутренних процессов и наем нужных специалистов приведут к улучшению финансовых результатов. Затем ССП была переименована в «CompaSS» (см. рис. 1). Рекламные агентства известны тенденцией к брендингу всего, что встречается на их пути. Так вот новое имя сбалансированной системы показателей означало, что оценки «хорошо» или «плохо» отступают на второй план, — оно подчеркнуло значение системы как инструмента навигации, который, по словам Кокрина, «укажет [менеджерам] их настоящее положение в данный момент и действия, которые нужно предпринять, чтобы направить свое подразделение к правильной цели».

### **Результаты**

Помимо огромного роста рыночной капитализации Saatchi в 1999 году зарегистрировала 1 млн дол. валовой прибыли в новом направлении бизнеса, расширила линейку продуктов и удержало всех самых выгодных клиентов. Рост доходов составил 5,9%, что на целый процентный пункт больше, чем на рынке.

«Система „CompaSS“, — говорит Мелтер, — переориентировала наши агентства с тактики донесений о проблемах на их инициативное устранение».

Рисунок 1. Система «CompaSS» компании Saatchi (основные продукты Saatchi)



Обратите внимание: Saatchi обычно помещает финансовую составляющую в конец СПП, подчеркивая тем самым важность клиента и «невероятных честолюбивых идей».

ние». Компания использует «CompaSS» для ежеквартального проведения критического анализа ситуации и для проведения всех заседаний совета директоров. С ее помощью укрепилось взаимодействие между Кокрином, Мелтером и руководителями подразделений. Теперь «мы все игроки одной команды, которые одинаково понимают определение „неизменно увлеченные клиенты“ и имеют единую систему показателей». Когда-то господствующий менталитет изолированности постепенно превращается в культуру общей ответственности как за успехи, так и за неудачи.

## **Творчество, человеческий капитал и создание стоимости**

Если идеи и творчество являются самым «ценным активом» компании Saatchi, то человеческий капитал — это краеугольный камень ее бизнеса и, конечно, долгосрочной стратегии. Следовательно, управление человеческим капиталом дает ключ к обеспечению конкурентного преимущества и устойчивого успеха. Все это генеральный директор Робертс осознал еще в самом начале. Человеческий интерес (собственный термин компании, обозначающий службу управления человеческими ресурсами), говорил он Майлано Рейне (Milano Reyna) — новому директору по персоналу, «должен стать самым важным функциональным ресурсом, защитником честных сотрудников, эффективным бизнес-партнером и влиятельным проводником всех преобразований».

Saatchi находится в процессе пересмотра роли службы управления персоналом, пытаясь привлечь ее к созданию стратегической ценности. Для этого компания стала участницей специальной рабочей группы Balanced Scorecard Collaborative по вопросам управления человеческими ресурсами. К сентябрю 2001 года будет полностью завершена разработка показателей и осуществлена интеграция в корпоративную ССП. К концу года должна быть готова модель компетенций «Профайлер идей», создаваемая под руководством Рейны.

Изучение вопросов, «какие ресурсы необходимы, чтобы повысить ценность сотрудников; что нам нужно, чтобы, например, показать высокие результаты составляющей „Обучение и развитие“», занимает у Рейны много времени и сил. Его команда разработала характеристики для каждого показателя — умения, компетенции, лидерство, мотивация, условия — с тем, чтобы определить способы их оценки и управления ими.

В результате внедрения ССП в процессах управления человеческими ресурсами уже произошли большие изменения. Одно из них — приведение целей в соответствие со стратегией. «CompaSS» помогла также

усовершенствовать коммуникационные процессы внутри команды Рейны, что позволило более эффективно принимать решения. Созданы постоянные инструменты анализа результатов и согласованы системы оценки результатов. Следующими крупными шагами стали определение роли службы управления персоналом в создании стоимости и переход на партнерские отношения с другими подразделениями компании, когда она станет их помощником в реализации стратегии. «Именно так мы надеемся открыть все шлюзы для новых идей и повысить их IQ», — говорит Рейна.

**Перепечатано: № B0109B**

## Как маленькая компания по переработке цитрусовых получает большие результаты с помощью сбалансированной системы показателей

*Дан Гиффорд-мл. (Dun Gifford, Jr.)*

С момента внедрения сбалансированной системы показателей Southern Gardens Citrus Processing (SGCP), небольшая компания по переработке цитрусовых, расположенная в штате Флорида, превратилась из отстающего предприятия в лидера отрасли. История компании красноречиво свидетельствует о том, что с помощью ССП маленькие фирмы могут стать серьезными и опасными конкурентами.

В 1993 году U.S. Sugar Corporation открыла в центральной части Флориды завод по переработке цитрусовых. Компания рассчитывала обслуживать фермеров, которые в массовом порядке покидали север штата, передвигаясь ближе к югу, из-за жестоких морозов, случившихся в предыдущие годы и ставших причиной гибели урожая.

Однако результаты, полученные через два года, оставляли желать много лучшего. Аллигаторы и змеи, от которых регулярно приходилось очищать небольшой пруд, расположенный вблизи предприятия, были наименьшей из проблем. Завод занимал одно из последних мест в отрасли по параметрам качества, безопасности и производительности. Отраслевые цены падали из-за низкокзатратного изготовления продукта в Южной Америке. С начала 1990-х годов в этом регионе США были проданы или закрылись 20 из 25 аналогичных заводов.

В 1995 году на пост генерального директора SGCP вступил Тристан Чапман (Tristan Chapman). Его миссия заключалась в том, чтобы превратить завод в низкокзатратного производителя и поставщика высококачественного продукта. Чапман занялся активными поисками подходящей системы управления и однажды в случайном разговоре с одним из поставщиков гибких производственных систем узнал о концепции сбалансированной системы показателей. Разыскав старые выпуски «Harvard Business Review», он и его непо-

средственные подчиненные в 1995 году худо-бедно составили свою первую ССП.

Сегодня, спустя пять лет, компания является самым низкокзатратным предприятием в штате, производит две трети товаров под собственной торговой маркой, за последние четыре года трижды становилась обладателем премии сети магазинов Kroger «Поставщик года» и по праву считается крупнейшим поставщиком натурального продукта лидеру индустрии — компании Tropicana. История этих преобразований — свидетельство того, как маленькие фирмы с помощью ССП могут стать заметными и влиятельными предприятиями и обойти своих самых крупных и благополучных конкурентов.

## Необычная ССП

Компания Southern Gardens Citrus Processing действует в рыночном сегменте натуральных соков (произведенных не из концентратов), имеющем относительно высокие нормы прибыли по сравнению с напитками, изготовленными из концентратов. Однако поскольку даже этот высокоприбыльный сегмент считается бизнесом товаров широкого потребления, компании была необходима стратегия, базирующаяся на операционном превосходстве, эффективности и качестве.

План Чапмана состоял в следующем: разработать сбалансированную систему показателей для компании целиком. Это была очень трудная задача, если учитывать тот факт, что 145 из 175 работников плохо владели английским языком, всего несколько из них имели дипломы об окончании средней общеобразовательной школы, а большинство годами работали в таких компаниях, которые сделали их подозрительными к любым программам управления.

Не приходилось сомневаться в том, что работники-почасовики вряд ли смогли бы справиться с такими сложными показателями, как EBITDA. Именно поэтому Чапман и небольшая группа его непосредственных подчиненных предложили инновационную модель системы показателей: они внесли в нее пятую составляющую — единственную, которая должна быть каскадирована на уровень рядовых рабочих. Составляющую назвали «Ключевые ценности» и включили в нее показатели, доступные понима-

## О КОМПАНИИ

КРАТКО

### Southern Gardens Citrus Processing

*Объем продаж:*

150 млн дол.;

*численность сотрудников:* 175 человек (30 менеджеров, 145 почасовых работников);

*материнская компания:*

U.S. Sugar;

*цель:* обеспечить своевременную доставку и качество производимых продуктов

нию простых людей, — безопасность, работа в команде, отношение к своим обязанностям и качество.

Прежде всего, Чапман разделил управленческий персонал (около 30 человек) на пять команд и поручил им разработать корпоративную ССП, которая станет основным руководством для принятия решений. Цель данной системы заключалась в том, чтобы добиться соответствия общей цели команды высших руководителей и корпоративных задач. Корпоративная ССП строилась на базе четырех составляющих и регулярно пересматривалась в зависимости от меняющихся рыночных условий.

«Отличный способ рассказать сотрудникам обо всех достоинствах сбалансированной системы показателей — заставить их разработать свои индивидуальные ССП самостоятельно, — вспоминает Чапман. — Сначала мы убедились, что они понимают стратегию компании. Затем попросили связать реализуемую ими стратегию с ССП. Возьмем, к примеру, клиентскую составляющую. Собрав работников отдела сбыта, мы сказали им: „Ваша миссия состоит в том, чтобы предложить большие цели“, обозначили предельные значения и предупредили, что руководство будет следить за тем, насколько амбициозны эти цели».

**Отличный способ рассказать сотрудникам обо всех достоинствах сбалансированной системы показателей — заставить их разработать свои индивидуальные ССП самостоятельно.**

мы убедились, что они понимают стратегию компании. Затем попросили связать реализуемую ими стратегию с ССП. Возьмем, к примеру, клиентскую составляющую. Собрав работников отдела сбыта, мы сказали им: „Ваша миссия

состоит в том, чтобы предложить большие цели“, обозначили предельные значения и предупредили, что руководство будет следить за тем, насколько амбициозны эти цели».

Из-за своего небольшого размера Southern Gardens Citrus Processing создала сбалансированную систему показателей, в которой было всего несколько «рабочих» частей. Система корпоративного уровня была нацелена на реализацию основной стратегии компании: стать самым низкокзатратным производителем и поставщиком в отрасли, для чего сформировать целеустремленную и квалифицированную рабочую силу, ориентироваться на более прибыльных клиентов и создать производство мирового класса. Составляющие были сформулированы следующим образом.

**Инновации и обучение.** Показатели этой составляющей относились к трем основным направлениям: партнерство с поставщиками сырья, выявление возможностей для снижения затрат и осуществление его, а также завершение «инвентаризации» основных компетенций для руководящих работников.

**Внутренние процессы.** Поскольку цель компании — стать отраслевым лидером в сокращении затрат, самой важной составляющей ССП оказались внутренние процессы. Одной из задач этой составляющей была разработка специфического корпоративного подхода к непрерывному



совершенствованию, а затем обучение сотрудников применению этого инструмента. Другие показатели — выход апельсинового сока из сырья, а также объемы ценных побочных продуктов: первосортной мякоти, масла, цитрусовых гранул и других субпродуктов, которые также были предметом продажи.

**Клиенты.** В 1995 году только 70% отгрузок продукта клиентам соответствовали спецификациям и осуществлялись вовремя.

«Раньше, когда покупатели хотели получить апельсиновый сок не из концентрата, доставленный не вовремя, они обращались к нам, — шутил Чапман. — Мы стремились повысить прибыльность наших взаимоотношений с клиентами и получить категорию „премиум“ для своих продуктов, чтобы заработать репутацию поставщика качественного товара и предоставлять людям то, что они желают».

Помимо очевидных показателей, таких как процент своевременных отгрузок в соответствии со спецификациями, компания предусмотрела следующие параметры: разработку командой планов развития партнерств с клиентами и скорость воплощения таких планов, а также время отклика на жалобы потребителей.

«Обычно банальные истины типа „то, что можно измерить, можно сделать“ и „люди делают то, что проверяется“ правильны, — говорит Чапман. — Но во всем этом самое главное — собрать показатели, а затем представить их всем работникам на обсуждение».

## Пятая составляющая

Последним барьером для Southern Gardens Citrus Processing был поиск способа установления связи рабочих-почасовиков со сбалансированной системой показателей. Всех рабочих разделили на 10 групп, к каждой из которых прикрепили менеджера, уже действовавшего в рамках корпоративной сбалансированной системы показателей. Однако премии работники-почасовики получали только в зависимости от результатов работы в соответствии с единственной составляющей ССП — «пятым» измерением. Эту новую составляющую назвали «Ключевые ценности», и состояла она из четырех элементов: безопасность, работа в команде, отношение к своим обязанностям и качество (safety, teamwork, attitude and quality — STAQ).

Однако работа в рамках составляющей «Ключевые ценности» оказалась более сложной, чем ожидалось. Поначалу премии выдавались в соответствии с показателями STAQ: 50% по результатам работы команды и 50% по индивидуальным результатам (см. список показателей на рисунке 1). Два года спустя рабочие «восстали» против этой системы, утверждая,

## **Рисунок 1. Распространение знания о связях в сбалансированной системе показателей в производственных цехах**

### **Безопасность, работа в команде, отношение к своим обязанностям и качество**

Премии выплачиваются в зависимости от результатов по каждому показателю:

50% — порог, 100% — цель, 150% — отлично

#### **Безопасность**

50%: число несчастных случаев на производстве сократилось по сравнению с прошлым годом

100%: число несчастных случаев ниже запланированного показателя

150%: число несчастных случаев на производстве ниже 11,5 инцидентов в год

#### **Работа в команде**

50%: разработаны процедуры (в письменной форме) для проведения совещаний команды и эффективной коммуникации

100%: то же плюс разработка процедур урегулирования конфликтов и других вопросов, связанных с работой в команде

150%: то же плюс разработка процедур совершенствования рабочих процессов, установление показателей эффективности и решение проблем

#### **Отношение к своим обязанностям**

50%: показатель отсутствия на рабочем месте меньше, чем 1,74% (средний показатель за три года)

100%: показатель отсутствия на рабочем месте снижен на 10% (относительно среднего показателя за три года)

150%: показатель отсутствия на рабочем месте снижен на 20% (относительно среднего показателя за три года)

#### **Качество**

50%: отгрузки в соответствии со спецификациями более 98%

100%: отгрузки в соответствии со спецификациями более 99%

150%: отгрузки в соответствии со спецификациями более 99,8%

что размер их премий уменьшается из-за нерадивости отдельных членов команды. В 1999 году компания перешла на индивидуальную систему выплаты премий для рабочих завода, которая действует до сих пор.

«Конечно, мне хочется, чтобы в конечном счете сбалансированная система показателей высшего уровня была распространена по всей организации, — говорит Чапман. — Но в настоящее время мы позволяем своим сотрудникам вести повседневную производственную деятельность на уровне цехов в рамках пятой составляющей ССП. Мы создали организацию, основой которой являются команды, и руководителям пришлось забыть о

своем эго и научиться по-настоящему ценить вклад людей в общее дело, а это большая проблема в отрасли переработки цитрусовых Флориды, придерживающейся старых традиций».

Результаты, полученные Southern Gardens Citrus Processing, оказались впечатляющими (см. табл. 1). Если оперировать внутренними показателями завода, то в период между 1995 и 1999 годами удельные затраты упали на 28%, качество по показателю отгрузок повысилось с 70,0 до 99,9%, эффективность по показателю использования оборудования возросла более чем на 400%, показатель отсутствия на рабочем месте уменьшился с 10 до 2,4%, а процент повторной переработки снизился с 6,2 до 0,9%.

**Таблица 1. Улучшение деятельности компании Southern Gardens Citrus Processing за пять лет**

<b>Показатель</b>	<b>1994–1995</b>	<b>1998–1999</b>
Отсутствие на рабочем месте (%)	10,0	2,4
Повторная переработка (%)	6,2	0,9
Затраты на литр произведенной продукции (дол.)	28,7	20,6
Качество (отгрузки в соответствии со спецификациями) (%)	70,0	99,9

В 1995 году компания не была представлена на рынке соков, производимых не из концентратов, выпускаемых под маркой изготовителя, и занимала одно из последних мест среди оптовых поставщиков натуральных напитков. Сегодня Southern Gardens поставляет более 70% продукции под своей маркой и считается эталоном для оптовых поставщиков натуральных соков, произведенных не из концентратов. За четыре года внедрения сбалансированной системы показателей компания стала самым низкозатратным оптовым поставщиком в отрасли переработки цитрусовых.

«Сбалансированная система показателей обеспечила успех нашей организации, — говорит Чапман. — Она предоставляет идеальную структуру для получения положительных бизнес-результатов. В частности, наша компания смогла увеличить долю рынка в консолидирующейся отрасли».

**Перепечатано: № В0009С**

# Как Unibanco использует преимущества человеческого капитала

*Катерин Кейн (Katherine Kane)*

В начале 1990-х годов Unibanco, старейшая частная финансовая группа и четвертая по величине банковская структура Бразилии, столкнулась с большими проблемами стратегического характера: отменой государственного регулирования и огромным притоком иностранного капитала в страну. Эти проблемы заставили организацию полностью реорганизовать свою структуру и пересмотреть направление стратегического развития. К концу 1990-х годов в составе группы работали четыре подразделения: банковские услуги для физических лиц, обслуживание средних и крупных предприятий, страхование и управление активами. Руководство приняло решение о внедрении сбалансированной системы показателей, чтобы максимально эффективно использовать синергию и совершенствовать систему обмена знаниями в организации и в конечном счете более продуктивно обслуживать своих клиентов. Согласованность действий и мотивация сотрудников (не слишком легкая задача при численности персонала 29 тыс. человек) — вот объяснение потрясающих результатов Unibanco.

Имея на вооружении сбалансированную систему показателей, топ-менеджеры Unibanco с самого начала несколько не сомневались в том, что достижение стратегической цели — получение экономической стоимости от всех бизнес-единиц — зависит от поддержки и согласованности действий сотрудников. Сосредоточив свои усилия исключительно на росте прибыли на акцию на 15% в год и на получении статуса отраслевого стандарта для всех предлагаемых банковских продуктов, руководители Unibanco приступили к разработке серии программ мотивации сотрудников (см. рис. 1).

## **Отдел управления человеческими ресурсами имеет стратегическое значение**

К 2002 году команда Unibanco по внедрению ССП была переведена из отдела стратегического планирования в отдел организационного развития, находившийся под эгидой отдела управления человече-

**Рисунок 1. Направления работы с персоналом в составляющей ССП Unibanco «Обучение и развитие»**

Стратегические направления	Выбранные стратегические цели	Выбранные стратегические показатели
<p>Достичь совершенства в управлении человеческим капиталом</p>	<p>Ускорить развитие талантов</p>	<p>Процент менеджеров, прошедших тренинг по управлению персоналом*</p>
	<p>Поддерживать стратегические бизнес-компетенции</p>	<p>Средний объем разрыва в компетенциях (отсутствие или избыток навыков в той или иной специальности)</p>
<p>Создать стимулирующую творческую атмосферу в организации</p>	<p>Материально поощрять и признавать заслуги в соответствии с вкладом в создание стоимости</p>	<p>Текущность высококвалифицированных и результативных работников</p>
	<p>Стимулировать культуру сотрудничества в организации</p>	<p>Рейтинг удовлетворенности сотрудников</p>

\* Программа, разработанная в Unibanco, для всех менеджеров.

*Активные действия Unibanco в рамках составляющей обучения и развития в значительной степени способствовали общему успеху банка и его авторитету среди членов Зала славы ССП и организаций, обладающих передовым опытом.*

скими ресурсами. Именно здесь, по мнению руководителей, менеджеры проекта ССП могли наиболее эффективно информировать всех сотрудников о стратегии и обеспечивать соответствие их деятельности данной концепции с помощью программ признания и развития компетенций. Передав ССП в ведение отдела управления человеческими ресурсами, Unibanco дал понять своим сотрудникам: стратегия является неотъемлемым элементом повседневной работы каждого.

Корпоративная культура Unibanco всегда предполагала ротацию должностей, а ССП предоставила специалистам по реализации стратегии возможность участвовать в управлении людьми. Марчело Ортичелли (Marcelo Orticelli), руководитель отдела корпоративной стратегии, стал главным защитником и проводником ССП в Unibanco. Он отвечал за первоначальный перевод ССП под юрисдикцию отдела управления человеческими ресурсами и за назначение ответственных за проект ССП в каждой бизнес-единице. Его двойная роль как руководителя отдела управления человечески-

## О КОМПАНИИ

**Unibanco**

*Штаб-квартира:*  
Сан-Паулу, Бразилия;

*совокупные активы:*  
26,6 млрд дол.;

*чистая прибыль:*  
350,6 млн дол.;

*численность сотрудников:* 29,3 тыс. человек;

*бизнес-предложения:* банковские услуги для физических лиц; обслуживание средних и крупных предприятий, управление частными финансами; страхование и управление активами;

*число отделений:* 873;

*число клиентов:* 16,6 млн человек.

(Все данные 2003 года.)

КРАТКО

ми ресурсами и координатора реализации стратегии оказалась исключительно важной для процесса внедрения ССП в организации.

«ССП помогла более глубоко осознать суть стратегии, — объясняет Ортичелли, — а группа, отвечающая за персонал, — согласовать деятельность всех бизнес-единиц с общей целью Unibanco. В общем, сбалансированная система показателей сформировала универсальный способ определения стратегии и управления ею, наглядно представляя вклад каждой бизнес-единицы в выполнение общей программы».

Осознав, что приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией имело решающее значение для эффективной реализации стратегии Unibanco, Ортичелли и его команда приступили к освоению инструментов управления и осуществлению планов мотивации сотрудников.

Отдел управления человеческими ресурсами Unibanco состоял из специалистов, ответственных за материальное поощрение, подготовку, развитие работников и за коммуникации, и обычных менеджеров по персоналу, осуществлявших функции управления персоналом в конкретных закрепленных за

ними бизнес-единицах. Последние каскадируют ССП в рамках своих подразделений, объясняя ее смысл и значение, и обеспечивают ее слаженное применение в рамках всей организации. Вместе с ответственными за систему от подразделений они создают, контролируют и пересматривают стратегические карты. Совместная деятельность специалистов и менеджеров по персоналу составляет то, что в Unibanco называют интегрированной моделью управления человеческим капиталом. Она отражает единство инструментов управления персоналом (управление эффективностью, оценка компетенций, планирование преемственности) с такими процессами, как подготовка и развитие, набор персонала, материальное поощрение. Сбалансированная система помогла определить компетенции, необходимые для осуществления стратегических видов деятельности, что позволило руководителям понять, какие инструменты управления человеческими ресурсами необходимы прежде всего.

## Коммуникации держат под контролем все

На первой стадии внедрения ССП команда разработала и запустила общую программу коммуникаций с целью рассказать сотрудникам о сбалансированной системе показателей, новой корпоративной стратегии и значении вклада каждого сотрудника в ее осуществление. Руководители банка полагали, что возросшая информированность станет самым эффективным способом достичь слаженного сотрудничества.

Для начала команда по разработке и внедрению ССП пригласила семью Шурманнов (Schurmann), известных в Бразилии путешественников, дважды обогнувших земной шар на яхтах. Они прочитали руководителям Unibanco ряд лекций о преимуществах работы в команде, сотрудничестве и особенно о роли каждого участника в достижении общей цели. Впоследствии руководители, используя полученную информацию, выступили в роли евангелистов ССП, рассказав своим сотрудникам о новой модели управления, значении командной работы и соответствия личных задач общим корпоративным целям.

Ортичелли и его команда в полной мере воспользовались преимуществами внутренних публикаций, которые регулярно распространяются в Unibanco для информирования всей компании о новостях корпоративной стратегии, внедрении ССП и личных достижениях работников банка. Кроме того, с помощью видеозаписей, транслируемых каждые два месяца телекомпанией Unibanco, команда сообщает сотрудникам о новых инициативах, способствующих успешному воплощению стратегии в жизнь.

Корпоративный интранет-портал Unibanco широко используется как форум для обмена информацией. Он служит средством мотивации тысяч сотрудников, с его помощью распространяются всевозможные сведения о ССП. Стратегические карты и системы показателей (с указанием параметров и целей), а также результаты размещаются на портале. Сотруднику достаточно выбрать мышкой канал связи «Success Routes», чтобы узнать о тех инициативах, которые реализуются с наибольшим успехом. «Success Routes» — это инструмент обмена передовым опытом и признания заслуг самых результативных работников. Чем больше люди узнают о стратегии с помощью разнообразных коммуникационных программ, тем более согласованной работы от них ждут.

## Соглашение с администрацией

Важнейшим компонентом инструментария Unibanco является соглашение с администрацией (management agreement) — документ длительного пользования об аттестации сотрудника, который может служить контрактом

между ним и его начальником. Команда ССП внесла значительные изменения в это соглашение с тем, чтобы привести его в соответствие с корпоративной стратегией, и фактически превратила документ в шаблон индивидуальной сбалансированной системы показателей. Сегодня соглашения с администрацией, адаптированные к корпоративной стратегии и целям каждой бизнес-единицы, используются в организации для постановки индивидуальных задач, оценки годовых результатов и расчета поощрительных выплат.

Сотрудники получают важную аналитическую информацию о стратегии и в соответствии с ней формулируют свои задачи в соглашениях с администрацией. Специфическая деятельность каждого ставится в соответствие с одной из четырех составляющих ССП и должна явно согласовываться с задачами и стратегическими направлениями Unibanco. Соглашение с администрацией содержит больше нефинансовых показателей, чем когда-либо раньше, и непосредственно связывает работу людей со стратегией.

Бонус руководителя, например, может рассчитываться в зависимости от эффективности выполнения его бизнес-единицей стратегической задачи «Добиться постоянного годового роста прибыли на акцию на 15%». Обычная премия сотрудника зависит от стратегических показателей его бизнес-единицы по результатам года. Следовательно, исключительно важно, чтобы условия соглашения с администрацией были максимально подробными, содержали измеримые цели, показывающие четкую связь с корпоративной стратегией, изложенной в четырех составляющих ССП. Команда пересмотрела систему материального поощрения и разработала новые программы премирования, которые способствуют приведению всей организации в соответствие со стратегией.

Ортичелли убежден, что коммуникации играют важнейшую роль в успешном внедрении ССП, и особо отмечает их «определяющее воздействие на мотивацию и признание тех сотрудников, которые вносят существенный вклад в воплощение стратегии в жизнь». Команда ССП также относит свой успех в мотивации сотрудников на счет соглашений с администрацией. Действительно, с тех пор как была установлена связь результатов каждого сотрудника с ССП, всем стало ясно, как именно их поведение влияет на результаты бизнес-единицы и компании в целом. В соответствии с ежегодным опросом сотрудников банка информированность о стратегии заявили 89% от всей рабочей силы Unibanco.

Добиться от каждого человека, работающего в банке, стратегической согласованности не простая задача, и введение соглашений с администрацией оказалось довольно смелой затеей. Огромное число сотрудников и уровень детализации условий обескураживают. Для одних должностей



количественная характеристика эффективности и взаимосвязь со стратегическими результатами устанавливаются легче, чем для других. Именно поэтому команда отдела управления человеческими ресурсами активно сотрудничает с менеджерами и их подчиненными в формулировании целей, соответствующих корпоративной стратегии.

«Практика меритократии\*», — говорит Ортичелли, — фундамент нашей культуры, основанной на эффективности». Такой инструмент, как соглашение с администрацией, который составлен в соответствии с ССП, отмечает он, несомненно, этому способствовал.

Модель человеческого капитала, принятая в Unibanco, была пересмотрена согласно программе ССП с целью включения в нее набора компетенций, необходимых для реализации стратегии. Определив стратегические компетенции, команда отдела человеческих ресурсов смогла внести их в личные планы сотрудников, что способствовало профессиональному развитию людей и выполнению индивидуальных целей.

Несмотря на то что ССП обусловила большую стратегическую согласованность и синергию, между четырьмя бизнес-единицами банка оставались противоречия. Необходимо было пересмотреть показатели эффективности, поддерживающие цели, такие как «Совершенствовать взаимоотношения с клиентами» или «Обеспечить качество процессов», поскольку они оказались расплывчатыми и недостаточно объективными. В других случаях в связи с тем, что соглашения с администрацией основывались на результатах деятельности конкретных бизнес-единиц, руководители старались предложить общие для всех подразделений показатели и цели. Для того чтобы избежать дальнейшей непоследовательности, было решено совместно формулировать единые задачи. Имея их, менеджеры могли далее на основе корпоративной стратегии определять более персонифицированные цели для каждого сотрудника своих подразделений. Эти руководители вошли в состав комитета по стратегии, который собирается раз в три месяца для обсуждения целей и отчета об их реализации.

## Мотивация сотрудников окупается

С момента внедрения ССП Unibanco испытал все преимущества синергизма бизнес-единиц, который отразился в смелых задачах перекрестных продаж (одновременное предложение клиенту ряда услуг, продуктов). Более широкая информированность и осведомленность сотрудников о стратегии способствовали тому, что они стали активнее вносить

\* Система, определяющая место человека по его способностям. — *Примеч. редактора.*

предложения и рекомендации по совершенствованию процессов и повышению эффективности. Так, улучшились рабочие условия: появилось больше персональных компьютеров, улучшилось кондиционирование воздуха в помещениях и т.д. Все это способствовало созданию более благоприятной обстановки, что привело к росту эффективности и производительности. Сотрудники получили право голоса, а также полномочия влиять на ход дел.

Unibanco разрабатывает электронные программы подготовки, которые позволят обучить 29 тыс. сотрудников всему, что связано с ССП и правильным использованием соглашений с администрацией. Кроме того, действует программа тренингов под названием «Управление человеческим капиталом», которая поможет менеджерам компании руководить своими командами и целями согласно сбалансированной системе показателей.

План банка по материальному поощрению остается одним из самых важных и трудных аспектов индивидуальных систем — количественно измерить нематериальные результаты оказалось не просто. Рассчитать размер премии курьера в зависимости от его вклада в реализацию стратегии — дело значительно более тонкое, чем, скажем, определить бонус финансового директора. Однако команда ССП Unibanco понимает, что стратегия начинает воплощаться и успешно реализовывается только благодаря своему самому ценному активу — людям.

С момента внедрения ССП в 1999 году среднегодовой темп роста чистой прибыли банка в сложных процентах составил 19,6%. За три года действия системы страховое подразделение Unibanco переместилось на второе место в отраслевом рейтинге по качеству обслуживания и удовлетворенности клиентов. Очевидно, что установление взаимозависимости человеческих ресурсов и реализации стратегии окупилось в материальной и нематериальной форме.

## Более подробно

См.: [www.harvardbusinessonline.org](http://www.harvardbusinessonline.org) (Product № 5828)

Перепечатано: № B0411B

# United Parcel Service: как сбалансированная система показателей оправдывает надежды развивающейся компании

**Мы приводили примеры того, как сбалансированная система показателей выступала в качестве инструмента кардинальной трансформации компаний, борющихся за выживание. А что если организация благополучна?**

Пять лет назад при упоминании United Parcel Service (UPS) представлялась этакая компания-бегемот: устойчивая и надежная, не слишком поворотливая и неинтересная. UPS 2000 года — это что-то абсолютно другое. Компания по-прежнему велика: 344 тыс. сотрудников в более чем 200 странах; 149 тыс. автомобилей для экспресс-доставки и более 600 самолетов. Но сегодняшняя UPS — гибкая, ориентированная на клиентов и на создание решений для них компания, владеющая новейшими технологиями и широко использующая возможности интернет-торговли. В 1999 году журнал «Forbes» признал этого гиганта «Компанией года», а недавно «Business Week» назвала сотрудников UPS «солдатами доткомовской революции».

Как компания огромных размеров, работающая в данном бизнесе больше века, смогла в такой короткий период осуществить столь драматические изменения? Ответ: видение, лидерство и... сбалансированная система показателей.

В 1994 году генеральный директор компании Оз Нелсон (Oz Nelson) понял, что рынок меняется. Несмотря на рекордные прибыли, заработанные UPS в том году, он видел, что если не ничего не менять, то через пять лет компании будет грозить опасность. При наличии новых возможностей, особенно вызванных к жизни торговлей в Интернете и глобальной экспансией, UPS должна глубже изучать и лучше понимать своих клиентов и научиться обслуживать их так, как они этого хотят.

## Развернуть корабль на 180 градусов

Первый шаг: изменить организационную культуру операционного превосходства от анализа и оценки всего, что только можно, к концентрации усилий на ключевых процессах. Новый акцент делался на качестве процессов, и Нелсону нужна была система оценки результатов, которая отражала бы эти изменения. В декабре 1994 года менеджер отдела по анализу корпоративной эффективности Майкл Браун (Michael Brown) пришел к выводу, что существовавшие методы оценки не годятся для новой модели совершенствования процессов. Финансовыми были до 90% показателей, а отчеты по ним отставали от оцениваемых ими видов деятельности на более чем 45 дней.

Изучая различные системы оценки, Браун прочитал о сбалансированной системе показателей и решил: принимая во внимание новые цели UPS, это то, что надо. В январе комитет по управлению одобрил запуск проекта разработки ССП.

Команда менеджеров понимала, что ключом к успеху была согласованность: во всем, что касалось стратегии и целей, сотрудники должны были находиться на одном уровне. Раньше это было проблемой: непосредственно перед внедрением ССП пункт «то, что я делаю каждый день, имеет значение» (Employee Relations Index, ERI) занимал одно из самых последних мест в опросе сотрудников об их отношении к компании. «Когда человек чувствует, что если он не придет на работу, ничего не изменится, это значит, что у компании проблемы, — говорит Браун. — Каждый сотрудник вашей организации должен понимать, как его работа влияет на достижение общих целей».

### Приведение организации в соответствие с видением

Прежде всего, комитет по управлению сформулировал видение будущего положения компании. Затем были поставлены цели, которые согласовывались с заявлением о корпоративной миссии, и определены четыре показателя для определения успеха. Эти показатели, названные «Доставка к месту назначения» (Point of Arrival, POA), чтобы подчеркнуть их долгосрочность, базировались на следующих характеристиках:

- индексе удовлетворенности клиентов;
- индексе взаимоотношений сотрудников;
- индексе конкурентоспособности;
- индексе времени транзита.

Для каждой из этих характеристик РОА были определены исходные состояния и трехгодичные цели.

Следующим шагом было создание годовой ССП, являвшейся инструментом оценки согласованности всех 11 регионов и 60 зон действия UPS. Четыре составляющие ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и человеческие ресурсы) содержали показатели и цели, которые соответствовали показателям РОА.

## **Всеобщая коммуникационная кампания для создания атмосферы информированности в организации**

При старой системе оценки информация о корпоративном бизнес-плане доходила до сотрудников не всех уровней. Лишь несколько человек понимали ситуацию в целом. Итак, в 1996 году после проведения первой образовательной программы по ССП для топ-менеджеров была запущена всеобщая крупномасштабная коммуникационная и образовательная программа, рассчитанная на три года, которая должна была в пять этапов помочь внедрить ССП на всех организационных уровнях. Руководители прекрасно понимали, какие гигантские усилия необходимы для того, чтобы довести до сведения более чем 300 тыс. своих сотрудников новое видение компании, — именно поэтому программа предполагала введение наставничества. Как только началось осуществление этой программы, с каждым годом стали расти удовлетворенность и заинтересованность сотрудников. Число положительных ответов на пункт «то, что я делаю каждый день, имеет значение» в опросе ERI выросло с 67% в 1995 году до 84% голосов в 1999 году.

## **Сделать стратегию работой каждого**

Наступило время внедрения показателей ССП на каждом организационном уровне. Используя то, что UPS называет «процесс повышения качества», менеджеры поставили цели согласно показателям системы. Эти цели были рассчитаны на шесть месяцев и формулировались в январе и июле, а прогресс в их достижении оценивали ежемесячно.

Каждый менеджер среднего звена отвечает за разработку стратегического плана, который устанавливает цели в соответствии с показателями ССП данного уровня. Ежеквартально стратегические планы обновляются — именно тогда менеджеры проверяют, достигнута ли цель. Эти показатели и цели являются частью анализа деятельности подразделения,

а материальное поощрение зависит от того, насколько качественно и своевременно выполнены поставленные задачи.

Линейные менеджеры, в свою очередь, создают планы действий для поддержки стратегических планов управленцев среднего звена. Эти планы в конечном счете включаются в общий бизнес-план и корпоративную ССП. Планы действий рассчитаны на более короткие сроки, как правило, на четыре—шесть недель. Кроме того, планы линейных менеджеров дают основу для анализа качества их работы.

Индивидуальные бизнес-результаты, достигнутые в рамках ССП, в анализе качества обслуживания клиентов составляют 80%. (Остальные 20% оценок деятельности относятся к основным нормам деловой практики, навыкам работников, управлению процессами и лидерству.)

### Обратная связь и обучение

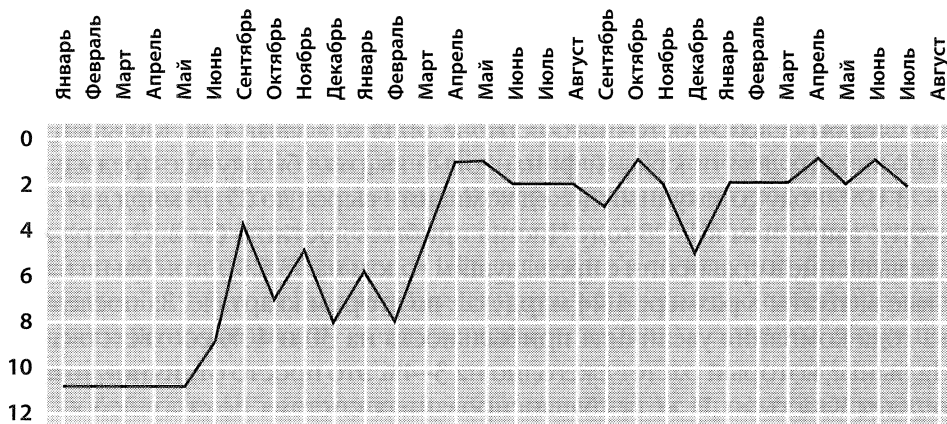
Вероятно, самым большим культурным шоком для всех в UPS — от линейных менеджеров до комитета управления — стала следующая идея: чтобы считаться успешным в целом, администратор должен преуспеть в каждой из четырех составляющих ССП.

В 1998 году команда пересмотрела показатели ССП с учетом приобретенного в предыдущие годы опыта. Кроме того, она продемонстрировала результаты по доставке к месту назначения с тем, чтобы каждый мог увидеть влияние собственных усилий на общие показатели. В том же году компания объединила бюджетирование и планирование в бизнес-плане на основе ССП. До внедрения сбалансированной системы показателей годовой бизнес-план и план повышения качества составлялись отдельно.

По утверждению Дага Шульца (Doug Schultz), менеджера корпоративного отдела по операционному превосходству, когда в 1996 году компания стала применять новый подход, люди с легкостью выполняли финансовые цели, но это составляло всего лишь 25% от общего объема оцениваемой деятельности компании. В других составляющих работники оказались не так сильны. Для того чтобы двигаться вперед, нужно было поднять планку, что мы и сделали, начав применять сбалансированный метод определения эффективности труда.

«В юго-восточном регионе США, — замечает Шульц (см. рис. 1), — показатели ССП позволили нашей команде управления перенести фокус внимания с регионального уровня на уровень бригадиров. Результаты оказались великолепными. Однако, — продолжает он, — мы поняли, что работать с этими показателями должны менеджеры не ниже районного уровня, а линейным менеджерам и бригадирам следует сосредоточиться на том, что находится под их непосредственным контролем, но не на всех показателях» (см. рис. 2).

**Рисунок 1. Сбалансированная система показателей юго-восточного региона США (1997/1998/1999 годы)**



Эта диаграмма показывает относительный рейтинг 11 внутренних регионов по результатам ССП. Юго-восточный регион занял первую строчку в списке регионов США.

**Рисунок 2. Основы успеха UPS**



\* Непосредственно контактирующие с клиентами.

## От хорошего к великому: прибыльность UPS на взлете

Всего через пять лет после внедрения сбалансированной системы показателей результаты UPS впечатляли. С финансовой точки зрения, «ССП оказалась поразительно удачной для нас, — говорит руководитель инженерной службы северо-восточного региона Билл Классман (Bill Klussman). — Из последних девяти каждый финансовый квартал был лучше предыдущего». В 1999 году совокупный доход компании вырос до 27,05 млрд дол., что на 9,1% выше, чем в 1998 году. Чистая прибыль достигла бы 2,33 млрд дол. (превышение в сравнении с предыдущим годом на 33,5%), если бы не налоговые выплаты в размере 1,44 млрд дол. во втором квартале. За последние два года компания увеличила прибыльность на 30 и 40% соответственно. «На рынке, который растет ежегодно на 3–4%, это просто отлично», — продолжает Классман. И хотя сбалансированная система показателей — это всего лишь одна из нескольких инициатив, которые влияют на прибыльность (среди прочих инициатив назовем технологии и маркетинг), именно она дает то, что Шульц называет «дорожной картой — общим видением наших будущих целей, которое предоставляет возможности каждому работнику активно вносить свой вклад в успех компании».

### Чему научились в UPS

- Если вы пытаетесь перестроить организацию, показатели должны действовать с самого первого дня. Перед началом вам следует понять свое исходное состояние и направление движения.
- Показатели ССП не всегда нужно распространять по всему предприятию. На разных корпоративных уровнях действуют разные критерии.
- От переднего края (работа с клиентами) до районных менеджеров и выше необходимо обеспечить прямой поток информации. Люди хотят иметь полную картину.
- Лидерство — ключ к достижению операционного превосходства. Твердая поддержка очень важна для обеспечения успеха этого подхода.

Что касается других составляющих ССП, то показатели надежности обслуживания и времени транзита улучшились, при этом также улучшилось отношение сотрудников к своей работе, а число жалоб со стороны клиентов, наоборот, сократилось. С помощью электронных средств UPS отслеживает 12,9 млн посылок и каждый день получает 8,7 млн посылок с детальными компьютерными документами и идентификаторами (ярлыками). Это больше, чем у всех ее конкурентов, что является еще одним дополнительным доказательством роста эффективности.



## Дополнительное доказательство прогресса: награды

Помимо недавнего признания журналом «Forbes» (1999 год, звание «Компания года») журнал «Fortune» назвал UPS «самой уважаемой компанией» за 17 последних лет в категории экспресс-доставки посылок, контейнеров и других грузов. Журнал «Business Week» назвал президента и генерального директора Джима Келли (Jim Kelly) одним из 25 топ-менеджеров года. По итогам недавнего опроса «Image Power», UPS заняла второе место среди самых сильных брендов, работающих по принципу B2B\*, а по результатам специального опроса «Equitrend» UPS включена в десятку топ-брендов десятилетия. В 1998 году DaimlerChrysler наградила компанию своей премией «Platinum Pentaster Award» — единственную из 8000 с лишним своих поставщиков.

Способность UPS (с помощью ССП, конечно) не просто распространять свои видение и стратегию по всей организации, но и вдохновлять работников на их реализацию подтолкнула 93-летнего неповоротливого бегемота к новым рубежам успеха. По словам Классмана, «теперь, когда все наши водители осознали направление развития UPS, они стали больше полагаться на клиентов, что генерирует новые и новые сделки компании. Сегодня провайдер услуг в глазах клиента — это продавец, который помогает продвижению компании на рынке и расширяет торговлю услугами с перспективными потребителями».

А еще говорят о преобразованиях изнутри вовне!

**Перепечатано: № В0003В**

---

\* Деятельность по принципу «бизнес для бизнеса». — *Примеч. переводчика.*

# Стратегическая согласованность персонала Unibanco: взгляд главы подразделения

Интервью с Жозе Руджи (José Rudge), генеральным директором Unibanco AIG Insurance and Private Pensions<sup>1</sup>

Ветеран Unibanco, четвертого по величине бразильского банка, имеющий 15-летний стаж работы в нем, Жозе Руджи — один из лидеров программы по внедрению сбалансированной системы показателей. Его бизнес-подразделение было первым из четырех, внедривших систему. Руджи предложил новый подход к преобразованию банка с помощью ССП, которая поможет реализовать стратегию подразделения по страхованию и банка в целом.

**«Вестник ССП»:** *Нуждался ли банк в реструктуризации ради усиления мотивации менеджеров и сотрудников?*

**Жозе Руджи:** Мы постоянно изменяем организационную структуру. Конечно, после внедрения ССП были сделаны некоторые корректировки, чтобы продолжить реализацию стратегии и усилить мотивацию менеджеров и сотрудников.

**«Вестник ССП»:** *Насколько сложно было интегрировать ССП в четырех подразделениях, сформированных при реорганизации банка в 1997 году?*

**Жозе Руджи:** Интеграцию координировал комитет ССП, который состоял из высших руководителей каждого подразделения и членов совета директоров. В течение 2000 года комитет обсуждал и проверял стратегические карты каждого подразделения, а также корпоративную стратегическую карту. Подразделения разработали свои цели и показатели и утвердили их в комитете.

**«Вестник ССП»:** *Насколько децентрализована деятельность по созданию ССП в банке? Согласовывают ли подразделения друг с другом эту работу? Например, различается ли подход к программам материального поощрения у руководителей подразделений?*

**Жозе Руджи:** Поскольку комитетом по ССП еще в 2000 году был объявлен принцип согласованности, все изменения в стратегиче-

ских картах обсуждаются и принимаются на совещаниях стратегического комитета. Все усилия, связанные с операционными вопросами, улаживаются командами ССП каждого подразделения, которые отвечают за эффективное использование системы как инструмента. Команды периодически общаются на форуме рабочего комитета по ССП, где рассматривают вопросы, которые могут повлиять на решения о системе (например, модернизация программного обеспечения и коммуникаций).

Так, программы банка по материальному поощрению (особенно по распределению премий) формируются в соответствии с потребностями бизнеса и его особенностями. Однако конкретные суммы поощрений в каждом подразделении зависят от ключевых показателей эффективности, зафиксированных на его стратегической карте. Такая процедура обсуждается и утверждается на заседании рабочего комитета по ССП.

**«Вестник ССП»:** *Опишите подход к обеспечению осведомленности и мотивации сотрудников о корпоративной стратегии и ССП в подразделении страхования.*

**Жозе Руджи:** Сразу после внедрения ССП стало ясно, что очень важным фактором достижения успеха являются коммуникации. Именно поэтому было решено создать «бренд» (со своим логотипом) для каждой внутренней маркетинговой кампании. В 1999 году мы запустили нашу первую программу, которая получила название бренда «Проект 333». Наша концепция заключалась в следующем: за три года добиться третьего места на рынке в трех областях (результаты, доля рынка и качество). При этом президент банка предупредил нас о возможных рисках: команда может потерять поощрительные бонусы в том случае, если не удастся достичь этих амбициозных целей. Мы знали, однако, что новые возможности в планировании в сочетании с ССП создали нам все условия для успешного решения поставленных задач. В декабре 2002 года (срок выполнения программы) мы заняли второе место среди подразделений банка в том, что касается качества и результатов, а по показателю доли рынка взлетели с шестого на четвертое. Уже в первом квартале 2003 года мы передвинулись на третье место, что свидетельствовало о серьезном прогрессе нашего отдела.

Тот энтузиазм по отношению к ССП, который помог нам достичь этих целей, позволил запустить в 2002 году новую программу «Sora do Milhao» («Миллионная чашка»). К концу 2006 года мы планируем стать лидерами на рынке индивидуального страхования, сохраняя при этом свои ведущие позиции в сегменте корпоративного страхования. Для этого нам необходимо достичь отметки в миллион страховых полисов в наших ключевых продуктах: страхование жизни, жилища и от несчастного случая, частные пенсии и автострахование.

**«Вестник ССП»:** *Как сильно изменились корпоративная культура и отношение сотрудников к своим обязанностям с момента внедрения ССП?*

**Жозе Руджи:** Когда мы внедрили ССП, руководство Unibanco распространило по всей компании информацию о стратегических направлениях своей деятельности. В результате существенно возросло понимание сотрудниками сути миссии и стратегических целей компании. Об этом сви-

**Увеличилась и синергия, о чем свидетельствует амбициозность наших целей в области перекрестных продаж. Стратегическое направление отдела, обслуживающего средние и крупные предприятия, «Привлечение новых клиентов для отдела обслуживания физических лиц» дало реальные результаты: было открыто 60 тыс. новых банковских счетов для сотрудников больших компаний — клиентов Unibanco.**

детельствуют ответы внутренних опросов. К 2003 году доля сотрудников, утверждавших, что осознают миссию и цели банка, увеличилась с 65 до 82%. Увеличилась и синергия, о чем свидетельствует амбициозность наших целей в области перекрестных продаж. Стратегическое направление отдела, обслуживающего средние и крупные предприятия, «Привлечение новых клиентов для отдела обслуживания физических

лиц» дало реальные результаты: были открыты 60 тыс. новых банковских счетов для сотрудников больших компаний — клиентов Unibanco.

**«Вестник ССП»:** *Посещают ли сотрудники низшего организационного уровня корпоративный портал «Success Routes» (интранет Unibanco)?*

**Жозе Руджи:** Большинство сотрудников независимо от их положения в иерархии организации или исполняемых обязанностей используют этот канал связи. Некоторые внесли конструктивные предложения, что позволило сделать его более интересным и дружелюбным.

**«Вестник ССП»:** *Как проходят совещания по анализу стратегии в подразделении страхования?*

**Жозе Руджи:** Президент, вице-президент и руководители высшего звена встречаются каждую неделю. Далее миссией каждого является информирование своей команды, а значит, всех сотрудников.

**«Вестник ССП»:** *Над какими проблемами организации, ориентированной на стратегию, вы усиленно работаете в своем подразделении?*

**Жозе Руджи:** Я считаю: для того чтобы успешно внедрить и пользоваться ССП, нужно концентрировать внимание на всех принципах и вопросах, имеющих отношение к организации, ориентированной на стратегию.

Однако четыре из них особо важны для успеха. Первый и самый главный принцип — общая для всех бизнес-единиц стратегия, распространяемая в направлении сверху вниз на все организационные уровни. Второй — «сильный эндомаркетинг»<sup>2</sup>. Третий — наша информационная система. И наконец, последовательность: осуществлять на практике то, что проповедуете, не менее важно, чем распространять информацию о стратегии.

**«Вестник ССП»:** *Расскажите о взаимодействии подразделения страхования с отделом стратегического управления.*

**Жозе Руджи:** Наше взаимодействие со всеми бизнес-единицами и отделом стратегического управления в том числе носит тотальный характер. Каждый месяц руководство Unibanco проводит совещания, на которых сообщает всем подразделениям обновленную информацию. Отдел стратегического управления тоже дает нам информацию о тех действиях, которые предпринимаются компанией в связи с ССП. Подразделение страхования постоянно информирует бизнес-единицы компании и отдел стратегического управления о том, как оно справляется со своей системой показателей. Кроме того, если некое подразделение показывает в какой-то области более высокие результаты, то остальные проводят анализ своей деятельности, взяв их за эталон. Такое взаимодействие, без сомнения, является критическим фактором успеха ССП в Unibanco.

**«Вестник ССП»:** *Насколько мы понимаем, Unibanco к 2005 году планирует полностью встроить стратегию в планы своей деятельности. Но разве эта цель не достигнута? Что еще осталось сделать?*

**Жозе Руджи:** Как часто повторяют Каплан и Нортон, сбалансированная система показателей — это не проект с установленными сроками выполнения. Ее нельзя рассматривать как нечто, что можно «завершить». Периодическая ревизия корпоративной стратегической карты и соответствующие корректировки не являются автоматическим процессом. Именно поэтому команда корпоративной ССП должна постоянно подвергать ее проверке и вносить необходимые изменения. Совещания стратегического комитета, на которых топ-менеджеры анализируют эффективность деятельности компании и принимают стратегические решения, обусловлены ССП. В годовой бюджет также постепенно встраиваются цели, представленные в стратегических картах компании.

Мы разрабатываем программы тренингов по электронному обучению и по управлению человеческим капиталом. План поощрительных выплат и мониторинг стратегических инициатив — еще две области, которые нуждаются в совершенствовании, прежде чем можно будет с уверенностью сказать, что стратегия стала составной частью нашего бизнеса.

Помимо этого компания сейчас стоит перед структурными изменениями. Педро Морейра Саллес (Pedro Moreira Salles), бывший председатель Unibanco и основной спонсор проекта ССП, стал теперь генеральным директором компании. Вероятно, это повлияет на наше стратегическое позиционирование и культуру управления — усилит синергию между четырьмя бизнес-единицами и вспомогательными подразделениями. Несомненно, ССП станет решающим фактором реализации этих изменений.

## Примечания

- <sup>1</sup> Unibanco AIG — совместное предприятие, созданное в 1997 году компанией Unibanco и страховым гигантом American International Group (AIG).
- <sup>2</sup> Концепция, получившая широкое распространение в корпоративном мире Бразилии, в соответствии с которой считается, что мотивация сотрудников, их интеграция посредством открытых коммуникаций и формирования ощущения общей ответственности и сопричастности помогают компаниям дифференцировать себя на рынке и достигать более высоких стратегических результатов.

**Перепечатано: № B0411C**



# **Руководство**



# AT&T Canada: новая система стратегического руководства в четыре раза увеличивает рыночную капитализацию

Компании AT&T Canada потребовалась новая модель руководства для того, чтобы лидеры бизнес-единиц правильно сфокусировали свои усилия. Компания сделала сбалансированную систему показателей центральным элементом нового подхода к принятию решений на уровне руководства и платформой новой системы стратегического менеджмента.

## Теряя по миллиону долларов ежедневно

У Билла Катуччи (Bill Catucci) возникла проблема. Являясь штатным корпоративным юристом и судебным юристом AT&T в США в течение 33 лет, он в 1995 году подписал трехлетний контракт на управление отделением AT&T в Канаде, известным в то время под названием Unitel. Его полномочия? Осуществить план стратегических преобразований, остановить убытки, размер которых составлял более 350 млн дол. в год, и восстановить доверие инвесторов. Предоставленный ему кредит доверия сам по себе вызывал страх — Катуччи должен был стать пятым генеральным директором компании за последние три года, при этом никогда ранее не занимая такой должности.

Компания Unitel имела 130-летнюю историю железнодорожно-го бизнеса и стремилась пробиться в сферу телекоммуникаций, несмотря на национальную монополию. В то время ее долг составлял 700 млн дол., и расплатиться, похоже, не представлялось никакой возможности. Финансовое положение было нестабильно, а владельцы яростно спорили о том, каким должно быть направление стратегического развития. В компании царили уныние и разочарование; большинство сотрудников думали лишь об одном: как выжить.

AT&T и консорциум банков переименовали организацию в AT&T Canada, пригласили на должность генерального директора Катуччи и выделили 250 млн дол. наличными, чтобы поддержать ее деятельность. Опрос мнения сотрудников и клиентов в 500 североамериканских компаниях свидетельствовал о том, что место AT&T Canada



в рейтинге было значительно ниже среднего. Используя терминологию отрасли, добывающей нефть на шельфе, скажем: Катуччи оказался лицом к лицу с «горящей платформой», и чтобы погасить пламя, ему требовались новые инструменты управления.

В течение всего трех лет Катуччи организовал поразительные преобразования. Он придумал новую систему корпоративного руководства и внедрил ее в контексте сбалансированной системы показателей. К 1998 году основные акционеры достигли согласия относительно стратегии. Клиентская база выросла с 350 тыс. до 750 тыс., финансовые потери прекратились, а сотрудники самоотверженно трудились, стремясь превратить свою компанию в провайдера высококачественных современных услуг в сфере телекоммуникаций. В 1999 году объем продаж AT&T Canada составил 1 млрд дол. — в четыре раза больше, чем 250 млн дол., инвестированных в нее несколькими годами ранее. Как же совершился такой переворот?

## Создание системы стратегического управления

Цель Катуччи состояла в том, чтобы превратить руководителей подразделений в команду, управляющую предприятием в целом, а не отдельными функциональными группами в рамках бизнес-единиц. По его мнению, совершенства профессиональной деятельности самого по себе недостаточно, между подразделениями должна существовать синергия. Катуччи представлял себе компанию, которую все заинтересованные стороны — клиенты, сотрудники, акционеры и сообщество — станут воспринимать как лидера. Он надеялся, что ССП станет тем инструментом, который поможет ему воплотить это видение в жизнь путем согласования деятельности всей компании со стратегией.

Первый шаг Билла Катуччи состоял в четком формулировании видения: «Правильные люди, правильные клиенты, правильные продукты и правильная цена». Видение охватывало следующие направления:

- разработку лидирующих на рынке предложений продуктов сетевой технологии;
- осуществление стратегии доверительных отношений с клиентами для предоставления им лучших решений;
- обеспечение устойчивого прибыльного роста.

Катуччи организовал и объединил команду руководителей на основе новой системы управления, ориентированной на стратегию. Сохраняя

множество традиционных элементов, его система одновременно включала в себя новые коммуникационные структуры и правила операционной деятельности (см. рис. 1).

## Стратегические советы

Основной среди новых операционных структур, созданных Катуччи, стала система из четырех советов стратегического управления, каждый из которых заседал один раз в месяц. График совещаний составлялся на год вперед, а темой обычно служило одно из четырех стратегических направлений. Совещания советов заменили встречи руководителей, посвященные

**Рисунок 1. Система стратегического управления**



\* Год 2000 — возможный компьютерный сбой, ожидавшийся в 2000 году. — *Примеч. переводчика.*

*Система стратегического менеджмента AT&T Canada основана на сбалансированной системе показателей. Составляющая «Внешняя обстановка» была добавлена для того, чтобы показать важность государственной/законодательной среды в этом бизнесе.*

принятию решений. Далее приведены названия советов и составляющих, которые они контролируют:

- ❑ **Совет по новым видам деятельности и росту компании** — обсуждает стратегии роста, которые приведут к расширению продаж на рынке специализированных товаров/услуг и рынке бытовых потребителей. Поддерживает клиентскую составляющую ССП.
- ❑ **Совет по бизнес-процессам и производительности** — занимается инициативами по повышению производительности труда (например, как снизить затраты на минуту разговора или сетевую милю), рабочими процессами и необходимыми ключевыми компетенциями, а также способами их развития или приобретения. Поддерживает составляющие внутренних бизнес-процессов и внешней обстановки.
- ❑ **Совет круглого стола по профессиональному развитию** — ориентируется в своей деятельности на проблемы сотрудников, например на результаты опросов, развитие компетенций, планирование преемственности, поощрительные выплаты, признание заслуг, наем персонала и другие вопросы, связанные с человеческим капиталом. Этот совет был сформирован для того, чтобы понять, каковы факторы устойчивого прибыльного роста. Связан с выполнением задач составляющей обучения и развития.
- ❑ **Совет по системе стратегического управления** — представляет и обсуждает результаты ССП. Готовность факторов, определяющих деятельность компании, и показателей всех пяти составляющих обсуждается на этих совещаниях. Каждый член совета отвечает за один показатель и докладывает совету о его статусе, пользуясь цветовым кодом светофора: зеленый — дела идут в полном соответствии с поставленной задачей; желтый означает «осторожно» — иногда вы попадаете в цель, иногда «бьете» мимо нее; красный цвет — задача не выполняется, требуются поправки. Наряду с итогами финансовой деятельности обсуждает результаты остальных четырех составляющих.

До того как Катуччи придумал эти советы, совещания руководителей в основном состояли из докладов по типу «покажу и расскажу» о результатах прошлой недели или планах на следующую. Очень мало внимания уделялось стратегическим вопросам, зато было слишком много отклонений от заявленной темы. После того как учредили заседания советов, руководителям пришлось научиться задавать буквально любые вопросы и отвечать на них, так как по идее других встреч больше не предполагалось. Поскольку директора бизнес-единиц более низкого уровня также могли беспрепятственно посещать эти заседания, топ-менеджеры стали тщательнее к ним

готовиться и давали более детализированную информацию по обсуждаемым вопросам. Развивающаяся способность принимать более эффективные и быстрые решения по вопросам, непосредственно влияющим на результаты ССП, ускорила процессы обучения, изменений и реализации задуманного.

По словам Ренато Дишенца (Renato Discenza), вице-президента компании по сетевому сервису, советы оказывали интересное влияние на поведение руководителей. Они быстро усвоили, что оборонительная политика, характерная для прошлого, больше не эффективна. Ренато отмечает:

**Развивающаяся способность советов принимать более эффективные и быстрые решения по вопросам, непосредственно влияющим на результаты ССП, ускорила процессы обучения, изменений и реализации задуманного.**

Самое главное в этих совещаниях то, что система стратегического менеджмента действительно объединила и высветила те вопросы, которые обсуждались раньше в коридорах в частном порядке. Один коллега сказал мне: «Знаешь, трудность заключается в том, что больше нельзя лгать. Когда стоишь перед своими коллегами и знаешь, что не приносишь доход, уже не можешь сказать: „А, это все инженеры или операторы виноваты“, поскольку они все тоже сидят здесь и сразу же спросят тебя: „А в чем, конкретно, проблема?“»

## **Перевод миссии в реальность: расширенная ССП**

Для того чтобы заседания советов были ориентированы на надлежащие темы, Катуччи решил использовать ССП с пятью составляющими вместо традиционных четырех, как это рекомендовали Каплан и Нортон. На рисунке 1 показана дополнительная пятая составляющая «Внешняя обстановка», предназначенная для учета взаимоотношений с государственными регулирующими органами и другими учреждениями (например, с конкурентами), оказывающими значительное воздействие на деятельность компании.

Команда руководителей разработала корпоративную сбалансированную систему показателей за четыре месяца 1996 года. Система была завершена на высшем уровне группами, которые непосредственно взаимодействовали с клиентами, а также представителями операционных подразделений и вспомогательных служб.

Помимо генерального директора и руководителя проекта ССП команда по разработке ССП имела в своем составе представителей управления производительностью (финансы), операционной деятельностью, человеческими ресурсами, стратегическим планированием и взаимодействием с правительственными/регулирующими органами.

## Информируя и объединяя — генеральный директор руководит процессом изменений

Генеральный директор и лидер проекта ССП работали в тесном контакте, представляя сбалансированную систему показателей 13 крупным корпоративным бизнес-единицам и вспомогательным сервисным службам с

**Все хотели услышать о том, что происходит, все хотели знать, каково их будущее. Когда люди слышали об этом от генерального директора, они поверили.**

помощью информационных писем и докладов на специальных собраниях. На этих собраниях Катуччи лично комментировал миссию, видение, ценности и стратегию компании, доказывая каждому необходимость стратегической согласованности. Затем он отве-

чал на все вопросы, не оставляя места сомнениям и колебаниям. Для Билла Катуччи было очень важно, чтобы каждый сотрудник увидел его личное участие и заинтересованность в преобразованиях: «Все хотели услышать о том, что происходит, все хотели знать, каково их будущее. Когда люди слышали об этом от генерального директора, они поверили».

## Бизнес-планирование, персональные цели и материальное поощрение

В качестве иллюстрации воздействия сбалансированной системы показателей на планирование стратегических бизнес-инициатив Катуччи использовал типовой доклад менеджера по стратегическому планированию — его отчет руководству о 20 проектах роста.

Он говорил: «Мы собираемся купить эту компанию, мы собираемся совершить слияние с той компанией, мы планируем предложить этот продукт» и т. д., при этом отмечая статус каждого проекта цветовым кодом: красный, зеленый или желтый. Затем он комментировал: «Вот что я предпринимаю по поводу „красных“ проектов» или «Вот что необходимо сделать вам, леди и джентльмены, чтобы помочь мне осуществить задуманное».

Персональные цели руководителей высшего звена были связаны с ССП. Некоторые ранее существовавшие цели вице-президентов могли служить показателями этой системы. Кроме того, персональные цели топ-менеджеров отдельных бизнес-единиц были связаны с ССП вплоть до уровня директора (что на три уровня ниже генерального директора).

Материальное поощрение было привязано к корпоративным результатам. Новая компенсационная система предполагала краткосрочные и

долгосрочные премии для всех сотрудников на основании роста доходов и чистой прибыли. На первом году действия ССП люди впервые получили премии и были очень довольны. Катуччи хотел, чтобы каждый сотрудник задавался вопросом: «Как идут дела у компании и как это влияет на меня?»

## **Обратная связь и обучение — движение к первой десятке**

Применив сбалансированную систему показателей в сочетании с заседаниями стратегических советов, AT&T Canada получила удивительные результаты. В рамках финансовой составляющей показатель роста составил 32% — сравните с общим темпом роста в 4% на рынке телекоммуникаций. В клиентской составляющей клиентская база увеличилась с 350 тыс. в 1995 году до 750 тыс. человек в 1998 году, а показатель улучшения операционной деятельности составил 36%: доход в расчете на одного работника вырос с 270 тыс. дол. в 1995 году до 370 тыс. дол. в 1998 году.

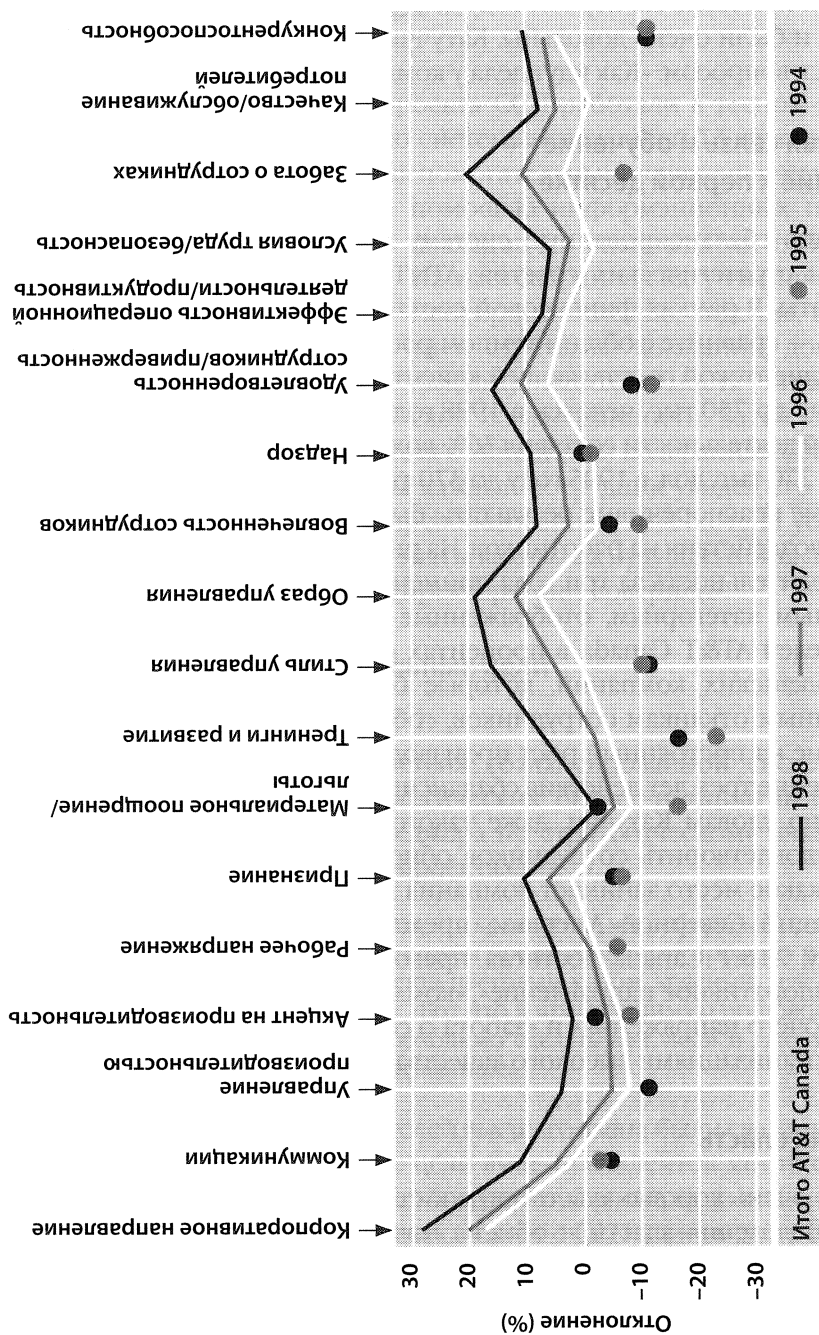
Самые красноречивые результаты были продемонстрированы показателями воздействия на работников. На рисунке 2 показано, как улучшилась производительность за три года применения компанией ССП. Результаты по разным категориям, отображенные на графике, — это отклонения показателей AT&T Canada в процентах от средних результатов 500 североамериканских компаний, которые были определены по стандартизированным откликам сотрудников, собранным Hay Associates. Обратите внимание на постоянный рост производительности по всем направлениям в течение трех лет действия сбалансированной системы показателей.

Но, по словам Катуччи, даже такого улучшения было недостаточно, чтобы удовлетворить сотрудников обновленной компании. Они хотели видеть, какое место занимает компания по сравнению с десяткой лучших корпораций Северной Америки, представленных базой данных агентства Hay. AT&T Canada достигла превосходства по таким показателям, как «корпоративное направление», «коммуникации», «признание», «снижение рабочего напряжения» и «забота о сотрудниках» по сравнению с другими «организациями высокого качества».

## **Разделяя власть**

Катуччи очень хорошо чувствует двойственную природу ССП как инструмента разделения власти и обмена важнейшей информацией с остальными сотрудниками, которым должны пользоваться руководители. Он считает это важнейшим средством повышения общей эффективности, но подчеркивает, что пользоваться им нужно вдумчиво и осторожно. Модель

Рисунок 2. AT&amp;T Canada: историческое сравнение



Эти данные показывают улучшение всех показателей по годам с момента внедрения в AT&T Canada сбалансированной системы показателей в 1996 году. Результаты роста производительности показаны в сравнении со средними показателями 500 североамериканских компаний.

стратегического руководства в сочетании со сбалансированной системой показателей и тесной связью с материальным поощрением на всех организационных уровнях помогла ему максимально использовать процессы разделения власти и обмена информацией для кардинального изменения корпоративной культуры AT&T Canada. Именно приоритет стратегии над тактикой обеспечил столь поразительные изменения, происшедшие в компании.

Свой опыт Катуччи обобщает так: «Сочетание модели руководства, процесса лидерства и сбалансированной системы показателей помогло мне изменить культуру компании: если раньше сотрудники каждый день приходили в офис только ради зарплаты, то теперь работа для них — интересное, захватывающее ежедневное „приключение“. Все они гордятся тем, что трудятся в этой компании».

**Перепечатано: № B0001B**



## Согласование управления рисками организации со стратегией посредством ССП: подход Bank of Tokyo-Mitsubishi

*Такэхико Нагумо (Takehiko Nagumo), руководитель группы корпоративного планирования, Bank of Tokyo-Mitsubishi (Токио)*

Вслед за американской штаб-квартирой, успешно внедрившей сбалансированную систему показателей (BSR, 2002, November/December), международный банковский гигант Bank of Tokyo-Mitsubishi (BTM) запустил проект ССП в глобальном масштабе, начав со штаб-квартиры в Токио. Итак, возглавляемый президентом и генеральным директором Нобуо Куроянаги (Nobuo Kuroyanagi), BTM пустился в путь под лозунгом «Внедрение ССП как корпоративного инструмента стратегического управления». В процессе разработки системы банк осуществил инновационный прорыв, интегрировав ее с системой управления рисками организации. В качестве инструмента корпоративного руководства эта интегрированная модель (и способ ее применения, придуманный и реализованный BTM), вне всякого сомнения, привлечет серьезное внимание читателей.

Когда Bank of Tokyo-Mitsubishi принял на вооружение сбалансированную систему показателей, разработанную региональной штаб-квартирой, прежде всего ему пришлось модифицировать этот инструмент, чтобы сделать его более удобным для применения в глобальном масштабе. Например, социальная ответственность компании (Corporate Social Responsibility, CSR) — принцип, которому обязаны следовать большинство корпораций, — теперь включена в одно из стратегических направлений. Кроме того, цикл «планирование — исполнение — проверка — необходимые меры» (программа банка) был внесен в составляющие внутренних процессов, обучения и развития, а также клиентскую, с тем чтобы стимулировать мышление, ориентированное на потребителя.

Но самое важное дополнение, внесенное в первоначальную версию ССП, разработанную американской штаб-квартирой, — это

установление связи между управлением рисками и стратегией. Банк включил в составляющую внутренних бизнес-процессов управление рисками подобно тому, как многие организации ввели в свои системы связь с программой «Шесть сигм». Установление такой связи является следствием постановки ВТМ цели «Повысить эффективность корпоративного руководства», выполнение которой требует и превосходной реализации стратегии, и надежных способностей в управлении рисками. Поскольку идея установления связи между управлением рисками и стратегией зародилась впервые, она подвергалась множеству корректировок — как концептуальных, так и практических. Сегодня этот подход стал универсальным корпоративным стандартом.

## **Подход COSO к управлению рисками организаций**

Основная концепция, которая связывает стратегию и управление рисками, — это система, предложенная COSO<sup>1</sup> и названная «Управление рисками организации» (Enterprise Risk Management, ERM), модель, разработанная в прошлом году североамериканским консорциумом ассоциаций профессиональных бухгалтеров и финансистов. Предыдущая версия, известная как модель внутреннего контроля по COSO (COSO Internal Control Framework), стандартизировала концепцию внутреннего контроля по следующим категориям:

- эффективность и продуктивность операционной деятельности;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение действующего законодательства.

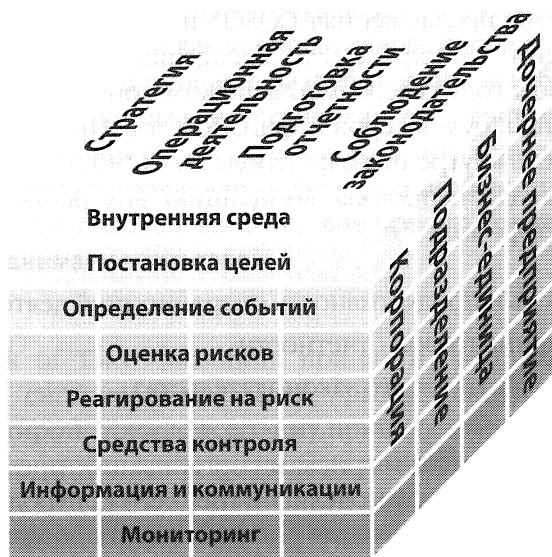
Новая система управления рисками организации, предложенная COSO и построенная по принципу модели внутреннего контроля, включает концепцию более общего управления рисками вплоть до уровня всего предприятия и рисков, относящихся к стратегиям. COSO определяет ERM как процесс, учрежденный советом директоров компании, руководителями и другими лицами, в зоне ответственности которых находятся определение и управление спектром рисков, чтобы организация могла быть достаточно уверена в достижении поставленных целей<sup>2</sup>.

Интересно, что COSO создал модель внутреннего контроля в 1992 году — в то самое время, когда Роберт Каплан и Дейвид Нортон разработали свою сбалансированную систему показателей. Как и ССП, модель

COSO развивается с течением времени. Самым важным аспектом этой эволюции является новый акцент модели ERM на исключительную важность соответствия стратегии и управления рисками.

В официальной публикации о модели управления рисками организации COSO утверждает, что «каждое предприятие существует ради создания стоимости» и что она «максимизируется, когда руководство устанавливает такие стратегию и цели, которые достигают оптимального баланса между задачами доходности и связанными с ними рисками, и эффективно размещает ресурсы, направленные на реализацию своих целей»<sup>3</sup>. Графически эта концепция представлена «кубом COSO», знакомым руководителям высшего звена публичных компаний США, поскольку обязательность соблюдения концепции, предложенной COSO, закреплена законом Сарбанеса—Оксли\* (см. рис. 1). На вертикальных столбцах куба представлены четыре

**Рисунок 1. «Куб COSO» управления рисками организации**



«Куб COSO» изображает наложение четырех категорий целей (стратегии, операционной деятельности, подготовки отчетности и соблюдения законодательства) и восьми компонентов управления рисками и внутреннего контроля, охватывающее все бизнес-единицы предприятия.

\* Закон США, подписанный президентом Бушем 30 июля 2002 года и ужесточающий требования к финансовой отчетности и процессу ее подготовки. — Примеч. переводчика.

категории целей: стратегия, операционная деятельность, подготовка отчетности и соблюдение законодательства. Восемь компонентов управления рисками и внутреннего контроля — в горизонтальных строках: внутренняя среда, постановка целей, определение событий, оценка рисков, реагирование на риск, средства контроля, информация и коммуникации, мониторинг. Третье измерение — организационные единицы.

В банковской отрасли модель COSO управления рисками организации превратилась в общую схему менеджмента рисков, которую обычно принимают законодатели, внешние и внутренние аудиторы и руководители банков. В результате принципы надзора со стороны регулирующих органов во многих развитых странах, например в США и Японии, основаны на модели COSO. Наднациональные регулирующие органы, такие как Банк международных расчетов (Bank for International Settlements), также приняли эту концепцию. В результате внедрение системы COSO по управлению рисками организации, особенно в крупных глобальных банках, фактически является требованием того, что правительственные ведомства называют «безопасной и надежной банковской деятельностью».

Однако принципы управления рисками по COSO никогда явно не были связаны с методологией сбалансированной системы показателей. В литературе, касающейся ССП, как правило, главное внимание уделяется стратегиям создания стоимости, таким как рост и эффективность. Но предотвращение потерь — аспект этих стратегий управления рисками — упоминается очень редко. Аналогично в литературе по управлению рисками обычно упор делается именно на менеджмент и оценку рисков практически без обсуждения важности их взаимосвязи со стратегическими целями.

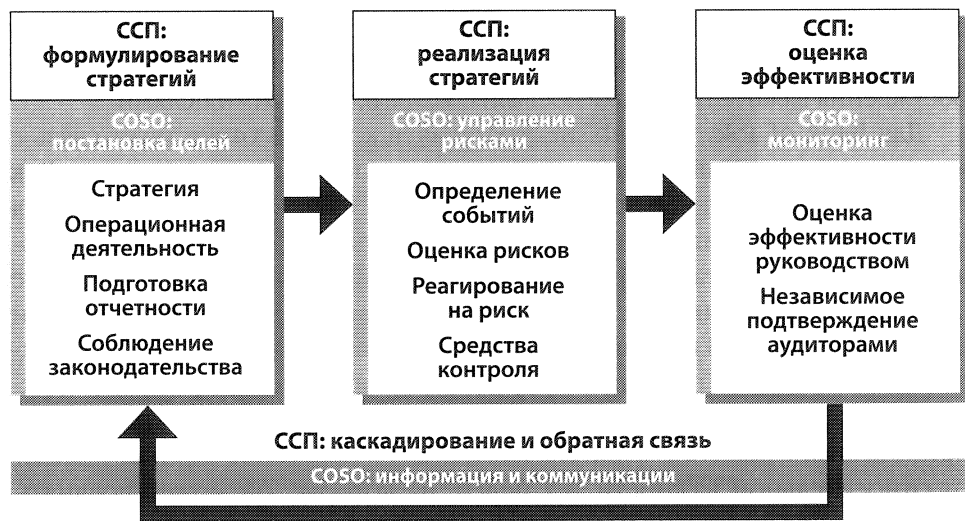
Для Bank of Tokyo-Mitsubishi стратегия, в которой отсутствует связь с управлением рисками, не только непригодна, но и попросту опасна. Как показывает ряд корпоративных неудач недавнего прошлого, безрассудная реализация стратегии, не имеющей системы сдержек и противовесов, может закончиться катастрофой. Более того, ВТМ признает, что управление рисками бессмысленно, если оно никак не связано со стратегическими целями компании. В конечном счете риски охватывают массу всевозможных обстоятельств (рыночные затруднения, юридические риски, неадекватные или неэффективные процессы, мошенничество), препятствующих организации в решении стратегических задач. Серьезность риска зависит от относительной важности тех целей, на которые он может повлиять. Короче говоря, стратегия и управление рисками — две стороны одной медали; их надо рассматривать в тандеме. Сбалансированная система показателей ВТМ в полной мере отражает эту точку зрения.

## Совмещение управления рисками организации по COSO и ССП

Сбалансированная система показателей и управление рисками организации по COSO в значительной мере дополняют друг друга. Например, ССП делает стратегию работой каждого сотрудника с помощью каскадирования. Аналогично модель COSO предполагает определенную ответственность каждого сотрудника за управление рисками. С учетом данной общности (и стратегия, и управление рисками есть работа каждого) модель ERM можно встроить в ССП по восьми компонентам управления рисками и внутреннего контроля (см. переднюю грань «куба COSO» на рис. 1). Фактически, это и есть ключ к интегрированию двух концепций в одну (см. рис. 2). Рассмотрим каждый компонент ERM и возможность его совмещения с ССП.

**Внутренняя среда.** Этот элемент ERM обращен к обязанности топ-менеджеров управлять рисками. В контексте взаимосвязи ССП и COSO менеджер должен сделать выбор в пользу применения системы показателей наряду с подходом ERM COSO, чтобы усилить безопасность и надежность организации. Это сродни концепции передовой практики «При-

Рисунок 2. Схема совмещения ССП—ERM



Элементы управления рисками, определенные в модели ERM (COSO), соответствуют трем стратегическим процессам, сформулированным в ССП, и характеристикам ее обратной связи.

верженность руководителей» организации, ориентированной на стратегию, — принципу «Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров».

**Постановка целей.** COSO требует сформулировать цели по четырем категориям: стратегии, операционной деятельности, подготовке отчетности и соблюдению законодательства. С точки зрения ССП, стратегические цели тесно ассоциируются с выполнением миссии и реализацией видения организации, которые обычно осуществляются через высокоприоритетные проекты. Как только происходит каскадирование этих целей на операционный уровень, они превращаются в «операционные» задачи. Подготовка отчетности и соблюдение законодательства относятся к социальному и «законодательному» стратегическим направлениям и целям ССП, которые, как правило, включают в составяющие внутренних бизнес-процессов и клиентскую. Социальная ответственность также соответствует этим категориям.

Преимущество использования модели ERM в сочетании с ССП состоит в следующем: такой подход обеспечивает интеграцию всех стратегически важных целей четырех категорий (по COSO) в ССП, при этом ориентация организации на стратегию остается неизменной.

**Определение событий, оценка рисков, реагирование на риск и средства контроля** — эти четыре компонента составляют суть управления рисками<sup>4</sup>.

- **Определение событий:** выявление внутренних и внешних событий, влияющих на способность организации достичь поставленных целей. В банковской отрасли риски обычно классифицируются по трем категориям: рынок, кредиты и операции. Все организационные единицы несут ответственность за поиск операционных рисков и управление ими (сюда входят юридические риски и риски по соблюдению законодательства). Финансовый отдел банка отвечает за рыночные риски. Все службы, имеющие отношение к кредитованию, несут ответственность за риски по кредитам.
- **Оценка рисков:** разработка сценариев и расчет вероятности, последствий и потенциальных затрат (материальных и нематериальных) на каждое потенциально рискованное событие. Эти сценарии — фундамент, на основании которого компания определяет тактику управления рисками.
- **Реагирование на риск:** план управления рисками, обычно предполагающий их избежание, принятие, снижение или распределение. Речь

идет о согласовании ожидаемых опасностей с параметрами допустимости и приемлемости рисков.

- *Средства контроля:* установление политики и процедур, которые помогут организации эффективно и оперативно реагировать на риски.

По завершении выработки целей по всем четырем категориям, сформулированным COSO, организация готова осуществлять процессы активного управления рисками. Чтобы добиться ответственности за этот процесс каждого, в ССП всех бизнес-единиц добавляют соответствующие цели. Это самый существенный вклад, которым ССП дополняет модель ERM. Например, установленная общая цель внедрить контрольную самооценку в ССП каждой бизнес-единицы требует от всех сотрудников пройти целиком этапы в областях потенциальных рисков, с которыми сталкивается ВТМ.

**Информация и коммуникации.** Модель COSO управления рисками организации требует распространения относящейся к делу информации как вертикально, так и горизонтально по всей компании. Это помогает сотрудникам активно выполнять свои обязанности по управлению рисками. Сбалансированная система показателей следит за тем, чтобы стратегические сведения беспрепятственно каскадировались сверху вниз. Как показано на третьей грани «куба COSO», информационный поток распространяется по всем организационным уровням. Кроме того, двойная петля обратной связи ССП/COSO охватывает не только сведения, относящиеся к стратегии, но и те, которые связаны с управлением рисками. Это ускоряет процессы корпоративного обучения и приведения в соответствие стратегии и управления рисками.

**Мониторинг.** Обычно мониторинг проводится двумя сторонами: руководителями и внутренними аудиторами. Руководители проверяют эффективность организационных единиц при помощи ССП. Внутренние аудиторы помимо контроля управления рисками в каждой организационной единице удостоверяют качество связи «стратегия—риски».

## Пакет решений для руководства и осуществления целей

Модель управления рисками, предложенная COSO, расширяет сферу сбалансированной системы показателей, охватывая тем самым риски, которые могут возникнуть по мере реализации стратегии. Следовательно, когда эти системы правильно используют в комплексе, повышается потен-

циал для решения стратегических задач компании. Кроме того, используя ССП и ERM как пакет решений, а не по отдельности, организация упрощает процессы руководства и минимизирует неразбериху. Несмотря на то что связи между подразделениями в ВТМ уникальны, их можно использовать в любой организации, которая стремится достичь согласованности стратегии и управления рисками.

Более того, мы полагаем, что с течением времени связь ССП—ERM в ВТМ будет эволюционировать так же, как и сама ССП. Мы ждем и надемся, что изучение модели взаимосвязи стратегий и управления рисками специалистами будет продолжаться ради более широкого и успешного ее применения.

## Примечания

- <sup>1</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organizations) — Комитет спонсорских организаций. Основан пятью ассоциациями профессиональных бухгалтеров и финансистов — Американской бухгалтерской ассоциацией (American Accounting Association), Американским институтом присяжных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants), Международной ассоциацией финансовых руководителей (Financial Executives International), Институтом управленческого учета (Institute of Management Accountants) и Институтом внутренних аудиторов (Institute of Internal Auditors), которые разработали стандарты внутреннего контроля. Более подробно см. сайт: <http://www.coso.org>
- <sup>2</sup> The COSO Enterprise Risk Management — Integrated Framework // Executive Summary, 2004, September, p. 2.
- <sup>3</sup> Ibid., p. 1.
- <sup>4</sup> Более подробное определение четырех компонентов вы найдете на сайте: <http://www.coso.org>

**Перепечатано: № B0509D**



# Создание бюджетных организаций при помощи сбалансированной системы показателей

*Томас Боусен (Thomas Boesen), директор интернет-проекта «eBusiness», бывший финансовый контролер и секретарь исполнительного совета, Borealis Group*

Шесть лет назад Borealis, ведущая европейская компания по производству пластмасс, решила, что настало время покончить с бюджетами — непростая задача для транснациональной компании, действующей в высокотехнологичной и быстро меняющейся отрасли, подверженной циклическим взлетам и спадам. Томас Боусен, в то время финансовый контролер компании Borealis, объясняет, как благодаря сбалансированной системе показателей и другим инновационным методам менеджмента компания смогла отказаться от бюджетов и добилась превосходства над конкурентами.

В 1994 году произошло слияние двух крупных скандинавских компаний, которые объединили свои подразделения нефтехимической переработки и создали фирму Borealis, крупнейшего производителя полеолефиновых пластмасс в Европе. Изготовитель разнообразных продуктов — от памперсов до панелей управления, наша вновь образованная компания со штаб-квартирой в Копенгагене насчитывала 5400 сотрудников, продавала товаров на 3 млн евро (3,3 млрд дол.) и имела крупную проблему: как всем этим управлять?

После слияния наши топ-менеджеры увидели уникальную возможность для создания совершенно «нового, отличного от прежнего и более эффективного» подхода к управлению, который позволил бы компании добиться превосходства над конкурентами. Цель состояла в следующем: получить возможность быстро реагировать на постоянные изменения в циклическом бизнесе производства пластмасс. Сегодня, спустя шесть лет, благодаря главным образом решению стать безбюджетной организацией можно с уверенностью сказать: мы полностью преобразовали Borealis.

## Слепой полет

Первое задание для многочисленных финансовых контролеров нашего заново скомпонованного предприятия было простым: сформировать бюджет, пригодный для использования. Не раз поспорив и обсудив задачу, мы разработали подробный бюджет, переплели его и, к сожалению, больше ни разу к нему не обратились. Рынки нашего продукта и поставщиков менялись с такой скоростью, что бюджет устарел в считанные недели. Это навело нас на мысль вовсе отказаться от бюджета и превратить свою компанию в безбюджетную организацию.

Вероятно, мы были не первой компанией, заметившей, что бюджеты почти никогда не выполняют одновременно две функции, для которых они и предназначены: управление эффективностью и прогнозирование результатов финансовой деятельности. Если бюджет точен в своем прогнозе, то он, скорее всего, не сможет поставить эффективный набор «напряженных» целей. В то же время, если бюджет составлен из жестких целей, стимулирующих менеджмент, он вряд ли даст точный прогноз результатов финансовой деятельности компании. Если к этим соображениям добавить тот факт, что традиционный процесс составления бюджета поглощает огромное количество времени и имеет тенденцию превращать финансовый контроль в ежегодное осеннее мероприятие, а не в постоянный процесс, становится ясно, почему мы стали искать альтернативы.

## Четыре столпа безбюджетной компании

Создавая новую систему управления в Vorealys, мы обнаружили, что самая трудная задача — разделить менеджмент эффективности и систему финансового планирования, одновременно поощряя менеджеров решать напряженные задачи и представлять как можно более точную картину финансового будущего компании. Мы пришли к созданию плана из четырех частей. Этот план должен был заменить традиционный цикл бюджетирования (см. рис. 1).

**1. Скользящие прогнозы.** Система скользящих (итерационных) прогнозов, которой мы пользуемся, имеет единственную цель: дать как можно более четкую картину ожидаемых результатов финансовой деятельности. Поскольку прогнозы никак не влияют на материальное поощрение менеджеров, у них не возникает желания заниматься подтасовками. Объективность — единственное, что имеет значение.

Для составления прогнозов бизнес-единицы используют самые объективные данные, какие только можно найти в компании. К ним относятся:

**Рисунок 1. Отказ от бюджета в компании Borealis: четыре столпа безбюджетной организации**



*Приняв систему скользящего прогнозирования, сбалансированную систему показателей, учет затрат по видам деятельности и децентрализацию решений, компания Borealis смогла заменить бюджет более гибкой и эффективной системой менеджмента.*

информация о ценах, предоставляемая отделом корпоративного планирования; ожидаемые объемы продаж из соответствующих бизнес-единиц; сведения о постоянных затратах, инвестициях и амортизации из производственных подразделений; данные о валютном курсе, инфляции и кредитах из отдела корпоративных финансов. Используя все эти цифры, мож-

но создать корпоративный скользящий прогноз на пять кварталов вперед, чтобы при пересмотре квартальных итогов были доступны данные за год.

Нас часто спрашивают: «Если нет бюджета, с чем же вы сравниваете полученные результаты в конце отчетного периода?» Ответ прост: мы сравниваем квартальные итоги с предыдущими результатами или с данными за тот же квартал предыдущего года, а следующие четыре месяца — с четырьмя месяцами до них. Каждые шесть месяцев мы также сравниваем свои результаты с достижениями конкурентов. Это настоящая проверка эффективности.

**2. Сбалансированная система показателей.** С целью расширения и совершенствования управления отдельно от финансового прогнозирования была введена сбалансированная система показателей. Опросы сотрудников показали, что рабочим на заводах довольно сложно разобраться в сути стратегии. Генеральный директор бывал на производствах и рассказывал о росте и новых задачах инновационного развития, но мы никак не могли перевести эти цели в слова, понятные рабочим. Это и заставило нас обратиться к ССП, с помощью которой, как мы знали, можно обеспечить сотрудников наборами индивидуальных целей, полностью соответствующими корпоративной стратегии.

Сбалансированная система показателей — это сущность системы управления, принятой в Borealis. Она помогает отследить наши результаты и ключевые показатели эффективности и сравнить их с целевыми значениями, а не с бюджетными статьями. Ежемесячные отчеты, которые мы тщательно анализируем, теперь основываются на ССП. Когда наше правление приступает к обзору результатов, первое, что оно делает, — рассматривает корпоративную систему показателей и итоги по каждой из ее целей. К отчету о прибылях и убытках, а также к балансовому отчету обращаются только в случае необходимости. Сбалансированная система показателей позволяет нам сконцентрировать внимание на факторах, скрывающихся за финансовыми цифрами, и дает топ-менеджерам больше рычагов влияния на будущее компании.

На рисунке 2 мы представили пример того, как применяет ССП команда наших топ-менеджеров. В отчете мы перечисляем цели и ключевые показатели эффективности по нашему предприятию в целом. Далее показываем для каждого такого показателя, как работают шесть подразделений. Зеленый цвет означает, что подразделение выполнило задачу, а красный — нет. Например, четыре из шести отделов не достигли запланированных значений критерия «работа с жалобами потребителей». Этот подход позволяет просто и одновременно тщательно анализировать текущие результаты компании и дает возможность понять, какие области деятельности нуждаются в дополнительном внимании.

Рисунок 2. Отслеживание результатов с помощью сбалансированной системы показателей

Репрезентативные показатели в компании Vorealis

Заинтересованные стороны		Относительная прибыль от операционной деятельности		Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение D
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение E
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение F
Потребители		Проекты развития		Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение D
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение E
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение F
Бизнес-процессы		Удобство и простота использования		Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение D
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение E
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение F
Люди		Анализ эффективности		Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение D
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение E
Подразделение A	Подразделение B	Подразделение C	Подразделение D	Подразделение E	Подразделение F	Подразделение F

Цель Достигнута



Цель не Достигнута

Простая в использовании система отслеживания результатов позволила топ-менеджерам увидеть, насколько хорошо работает компания относительно ключевых показателей эффективности. Шесть небольших прямоугольников, окружающих каждый такой показатель, представляют различные подразделения Vorealis.

**3. Управление затратами по видам деятельности.** Третий столп, поддерживающий концепцию отказа от бюджета в компании Borealis, — управление затратами по видам деятельности. Несмотря на то что намерение управлять затратами в отсутствие бюджета выглядит противоречиво, именно это мы и вознамерились сделать: отслеживать расходы, используя не бюджеты, а скользящие средние величины затрат по видам деятельности в течение 12 месяцев.

Управляя расходами с ответственности с видами деятельности, а не по бюджетным статьям, мы сможем более глубоко разобраться в своем бизнесе. Таким способом значительно легче проводить эталонное сравнение наших результатов с итогами конкурентов.

А кроме того, понять потребителя и определить уровень прибыльности продукта легче, когда затраты на его производство распределены по видам деятельности.

**Несмотря на то что намерение управлять затратами в отсутствие бюджета выглядит противоречиво, именно это мы и вознамерились сделать: отслеживать расходы, используя не бюджеты, а скользящие средние величины затрат по видам деятельности в течение 12 месяцев.**

**4. Управление инвестициями.** И наконец, четвертая опора нашей безбюджетной организации — децентрализованное управление инвестициями. Это способ уйти от бюджетов капиталовложений и передать контроль в руки людей, наиболее приближенных к рынку и потребителям. И хотя это весьма необычно — отдавать контроль за решениями по капиталовложениям линейным менеджерам, мы считали, что можем себе это позволить, поскольку благодаря сбалансированной системе показателей и децентрализации отчетности о прибылях наши сотрудники имели четкие стратегические приоритеты.

Небольшие инвестиции (менее 10 млн датских крон, или 1 млн дол. США) не требуют утверждения вне подразделения, завода или цеха, где они делаются. Некрупные капиталовложения отслеживаются на основе квартальных скользящих прогнозов. Корректировки делаются только тогда, когда общий уровень инвестиций превышает запланированный. Если инвестиции среднего размера — от 10 млн до 50 млн датских крон (от 1 млн до 5 млн дол. США) — превышают установленный корпорацией лимит на данный период, то они требуют одобрения централизованного комитета. И наконец, объемы капиталовложений, превышающие 50 млн датских крон (более 5 млн дол. США), — то, что мы называем стратегическими инвестициями, — требуют утверждения правления.

Как вы, наверное, себе представляете, правление нашей компании не сразу согласилось отказаться от бюджетов. Утверждение годового бюд-

жета — одно из немногих мероприятий, когда этот орган мог напрямую влиять на компанию.

Именно здесь вступает в действие сбалансированная система показателей. И хотя использование ССП требует более интенсивной работы от правления компании, его члены должны более высоко оценить операционную сторону дела — в конце концов, система дает четкую перспективу развития Borealis и более активно вовлекает членов правления в деятельность команды.

## Неопровержимое доказательство

Отмена бюджета дала и ряд других преимуществ. Мы провели внутренний опрос, который показал, что наши новые методы позволили сэкономить от 90 до 95% ресурсов, которые раньше использовались для составления бюджетов (затененные области на рисунке 1).

В более широком смысле организация сегодня приведена в стратегическую согласованность для достижения общих корпоративных целей. Например, в том, что касается удовлетворенности потребителей, мы переместились из отстающих в лидера промышленности пластмасс.

## Точная настройка

Безбюджетная система управления в компании Borealis продолжает развиваться. Эталонные исследования, проведенные в 1997 году, показали, что у нас есть над чем работать, и мы неустанно совершенствуем систему.

Но ни одна из проводимых корректировок не может отвлечь внимание от огромных успехов, достигнутых управлением без бюджетов. Мы получаем более актуальную информацию о затратах, не зависящую от завершения календарного финансового года. Мы часто обновляем финансовые прогнозы, рассчитанные на пять кварталов. Благодаря сбалансированной системе показателей у нас появились более совершенные и вместе с тем более жесткие стандарты управления. И мы ценим это, может быть, в самой большой степени потому, что теперь не тратим времени на составление годовых бюджетов, которые редко используются.

Перепечатано: № B0011B

# Управление стратегией в Chrysler Group

*Катерин Кейн (Katherine Kane)*

Стремление к стратегической синергии — вот главная идея, питавшая процесс интеграции компании Daimler-Benz после слияния с Chrysler Group в 1998 году. Но лишь осенью 2000 года, когда автомобильный гигант понес пятимиллионные убытки, роль команды управления претерпела метаморфозу: из кабинетного анализа экономики и конкурентоспособности возник настоящий штаб стратегического менеджмента. Сегодня 24 человека дирижируют корпоративным руководством, стратегическим планированием и сбалансированной системой показателей — чрезмерное требование для предприятия стоимостью 56,5 млрд дол., насчитывающего 104 тыс. работников и оперирующего в жесткой конкурентной отрасли.

После длительной полосы удач, ознаменовавшей 1990-е годы, Chrysler настигла инновационная «засуха». Застой в экономике, рост затрат, неконтролируемая волна импорта отрицательно сказались на состоянии компании. Для поиска путей выхода из сложившейся ситуации генеральный директор корпорации Дитер Цетше (Dieter Zetsche) решил придать стратегии (и отделу стратегического менеджмента) главную роль. Прежде всего, он настоял на том, чтобы команда по реализации стратегии и стратегическому планированию, состоящая из семи человек, подчинялась непосредственно ему. Команда, в свою очередь, убедила его в необходимости превращения стратегии в неотъемлемый элемент руководства компанией, иначе ее воплощение в жизнь окажется под угрозой. Цетше и его команда связали цели преобразования компании с существующей системой управления эффективностью, интегрированной со сбалансированной системой показателей.

Одним из первых шагов Цетше было решение централизовать принятие решений. Он сократил число комитетов, состоящих из руководящих работников, с 40 до семи. Первым воплощением отдела стратегического управления Chrysler Group стал отдел, возникший при объединении групп планирования, стратегии и разработки продуктов, что вполне логично в производстве, особенно в автомобильной промышленности, где для развития новых машин необходимы



большие капиталовложения. Отдел стратегического управления получил задание — сформировать процесс поиска инноваций и включить его в общую схему разработки продукта. Среди достижений нового отдела можно назвать создание «библии брендов», в которой описывалось, что представляет собой каждый бренд («Chrysler», «Jeep» и «Dodge»). Эти сведения дополнялись маркетинговыми исследованиями, демографическими особенностями покупателей и техническими характеристиками продуктов.

Но вскоре стало ясно, что двойная функция отдела стратегического менеджмента — управление стратегией, разработкой/развитием продукта — слишком непосильная нагрузка. Впоследствии его разделили на два: отделы стратегии бизнеса и стратегии продукта. Во главе каждого были назначены директора со своими администрациями. Сегодня эти две группы делят ответственность за три главных направления: корпоративное руководство, стратегическое планирование и поддержку сбалансированной системы показателей. Отделы продолжают тесно сотрудничать, обеспечивая организационную согласованность.

Штат отдела стратегии бизнеса состоит из 10 сотрудников (трех старших менеджеров, трех менеджеров и четырех аналитиков). Эти люди помогают исполнительному комитету компании, отвечающему за все вопросы, связанные с бизнесом и в той или иной степени влияющие на деятельность Chrysler Group. Они помогают совету руководителей и совету менеджеров, а также организуют совещания руководства высшего ранга и управляют графиками работы советов. Поскольку группа по стратегии бизнеса подчиняется непосредственно генеральному директору, она напрямую связана с автором концепции развития компании и имеет все необходимые полномочия для эффективной коммуникации всей информации, мониторинга стратегических результатов и оценки собственной деятельности по реализации стратегии.

В отделе стратегии продукта работают 14 человек (директор, пять старших менеджеров и восемь менеджеров/аналитиков), которые обслуживают исполнительный комитет Chrysler Group по стратегии продукта. Этот комитет контролирует процесс создания и развития продуктов. Кроме того, отдел стратегии продукта поддерживает деятельность команды, отвечающей за развитие инновационных идей. Работа сотрудников отдела стратегии продукта сгруппирована по брендам. Весь отдел подчиняется исполнительному вице-президенту компании по разработке и развитию продуктов.

Каждый сотрудник каждого отдела работает с одним из трех исполнительных комитетов как с клиентом. Кроме того, отдел стратегического управления также выступает связующим звеном между бизнес-единицами Chrysler Group, определяя, какой из проектов или приоритетов должен

стать предметом обсуждения следующего совещания исполнительного комитета.

Члены команды отдела стратегического управления, которых рассматривают как «многообещающих» сотрудников, обладают, по меньшей мере, пятилетним опытом работы в различных службах компании. Их разноплановые квалификации обеспечивают отдел готовой сетью работников (пригодной для сотрудничества и продвижения идей), обладающих несходным мышлением, что позволяет решать самые разные организационные вопросы. Руководитель группы стратегии бизнеса, например, — инженер, который работает в Chrysler Group с 1998 года. Профессионалы отдела стратегического менеджмента, как правило, поднимаются на высокие ступени иерархической лестницы и, поддерживая связи с бывшими коллегами, расширяют сеть экспертов по стратегии в корпорации в целом.

**Профессионалы отдела стратегического менеджмента, как правило, поднимаются на высокие ступени иерархической лестницы и, поддерживая связи с бывшими коллегами, расширяют сеть экспертов по стратегии в корпорации в целом.**

## Функции отдела стратегического управления

Как команда двойного действия отдела стратегического управления выполняет свои основные обязанности?

**Стратегическое планирование.** Старший менеджер и три менеджера составляют схему обсуждения, выполнив сценарное планирование и определив «ключевые проблемы» — термин компании для обозначения стратегических инициатив, которые являются результатом годового процесса стратегического планирования.

**Сбалансированная система показателей.** Менеджер и аналитик отдела информационных технологий (временно работающий в отделе стратегического управления) совместно с исполнительным комитетом разрабатывают показатели и цели ССП. Они контролируют ежемесячную отчетность по ССП и координируют общую систему отчетности.

**Организационная согласованность.** Один менеджер совместно со службой управления персоналом координирует стратегическую согласованность в корпорации, устанавливая связь между общей системой показателей и системой управления производительностью, согласовывая их с ССП подразделений.

**Планирование и бюджетирование.** У Chrysler Group существуют два вида бизнес-планов: подробный трехлетний «Оперативный бизнес-план» и стратегический план высокого организационного уровня, рассчитанный на 10 лет вперед. Отдел стратегического управления принимает участие и в составлении годового бюджета, и в текущем стратегическом планировании. Он помогает процессу, увязывающему бюджетирование со стратегическим планированием, хотя всю текущую работу выполняет финансовый директор.

**Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией.** Отдел стратегического управления Chrysler Group отвечает за согласование поощрительных выплат, персональных целей и развития сотрудников со стратегией компании. Отдел управления человеческими ресурсами выполняет и организует программы развития для каждого сотрудника в соответствии с принципами внутренних систем оценки руководителей и рядовых сотрудников, разработанных в компании и помогающих связать персональные цели с корпоративной стратегией (программы «LEAD» и «E/MAP» соответственно).

**Информированность/стратегическая коммуникация.** Старший менеджер и три менеджера вместе с командой управления коммуникациями координируют разработку сбалансированной системы показателей и других материалов о стратегии, в том числе готовят презентации, публикации в средствах массовой информации и электронных СМИ, специальные тренинги и программы для телесети DaimlerChrysler. Отдел стратегического управления рассматривает себя как «опытного контент-провайдера», создающего стратегические коммуникации для ежеквартальных совещаний, на которых собираются директора и менеджеры высшего звена, а также для ежемесячных конференций менеджеров среднего звена и их руководителей.

**Обзорные совещания.** Три старших менеджера и семь менеджеров разрабатывают повестки дня и ведут протоколы, а также координируют выпуск информационных бюллетеней для семи исполнительных комитетов. Руководитель группы стратегии бизнеса отдела стратегического управления определяет нацеленность этих совещаний на устранение разрывов, выявленных ССП.

**Управление инициативами.** Два старших менеджера, три менеджера и два аналитика определяют актуальные стратегические инициативы, которые должны стать частью процесса годового стратегического плани-

рования. Они осуществляют мониторинг реализации этих инициатив и координируют действия сотрудников отдела стратегического управления, работающих с программами развития брендов и сферами, которые те поддерживают. Производственные подразделения реализуют свои инициативы самостоятельно.

**Передовой опыт.** Несмотря на то что формальные процессы или инфраструктуры для распространения лучшего опыта в реализации стратегии официально не существуют, ССП помогает сделать лучшую практику яркой и видимой (за счет, например, процессов постановки целей или отчетности по показателям). Процесс пока не охватывает полностью все три зоны ответственности отдела стратегического управления. Однако благодаря длительности существования связей между развитием продукта и стратегическим планированием передовой опыт отражается и распространяется в документах, циркулирующих среди команд, разрабатывающих новые автомобили.

**От наблюдения к действию.** Несмотря на продолжающееся развитие, отдел стратегического управления компании Chrysler уже имеет большое влияние. Например, им был разработан показатель «удельные гарантийные издержки», подталкивающий команды развития продукта к совершенствованиям, которые смогли бы снизить этот параметр на 20%. А введение в ССП показателя «обращения покупателей» помогло отслеживать, какой продукт или его характеристику больше всего ценят люди, и доводить эту информацию до сведения разработчиков. Эта информация помогла компании создать модель «Chrysler 300С», которую журнал «Motor Trend» назвал «машиной года».

Отдел стратегического управления компании Chrysler добился стратегической согласованности с внешними партнерами. Посредством стратегического планирования отдел сумел убедить членов исполнительного комитета в необходимости введения показателя «эффективность работы дилеров». Усилиями отдела продаж и маркетинга был придуман критерий «эффективность сети розничной торговли». Всего через год Chrysler Group приобрела у своих дилеров репутацию партнера, обеспечивающего создание добавленной стоимости.

Перепечатано: № B0502D

# Интеграция управления знаниями и сбалансированной системы показателей в компании E-Land Group

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)  
совместно с Джеймсом Креилманном (James Creelmann)*

Как и многие другие организации, испытывающие на себе негативное влияние экономических раздоров, южнокорейская компания E-Land Group направила весь имеющийся потенциал конкурентного преимущества на достижение новых высот. Производитель одежды и предприятие розничной торговли одновременно, E-Land Group использовала ССП для достижения операционного превосходства и статуса инновационной компании, завоевав в 2004 году почетное место в Зале славы ССП за реализацию стратегии. Вера в силы и возможности каждого конкретного сотрудника сделала компанию примером эффективного управления знанием и обмена передовым опытом.

Причиной превращения E-Land Group, расположенной в Сеуле (Южная Корея), из магазинчика одежды в гиганта розничной торговли с оборотом почти в миллиард долларов стала совокупность факторов. Это и умелое определение своей ниши на рынке, и талантливые разработки новых моделей, и низкокзатратное производство, и профессиональное создание синергии в корпорации. Основанная в 1980 году E-Land Group проложила путь концепции франчайзинга в розничную торговлю Кореи. Сегодня восемь стратегических бизнес-единиц компании включают в себя четыре производителя/дистрибьютора готовой одежды (основной бизнес), два швейных предприятия и две фирмы-дистрибьютора. E-Land Group владеет гостиницами, строительным бизнесом, производит мебель, а также оказывает консалтинговые услуги по ведению электронного бизнеса.

Но головокружительное восхождение E-Land Group замедлилось в 1997 году во время финансового кризиса в юго-восточной Азии. В связи с обесцениванием региональных валют многие организации обанкротились.

Для того чтобы возобновить и поддержать свой успех, руководители E-Land Group выбрали стратегию операционного превосходства в сочетании с инновациями мирового класса. Они знали, что также необходимо сделать более эффективными процессы стратегического управления и организационного обучения. Генеральный директор, председатель правления и основатель компании Пак Сунг-соо (Park Sung-soo) выбрал ССП в качестве методологии для поддержки этих амбициозных преобразований.

Фундаментом нового стратегического видения Пака стала глубокая убежденность в огромной роли каждого работника в общем организационном успехе. Работники, считает он, хотят преуспевать, а когда они знают, каковы цели компании, у них появляется мотивация стремиться к совершенству. Именно из этой убежденности возник стратегический акцент на человеческий и информационный капитал — акцент, который обеспечил поразительные результаты: двенадцатикратный рост чистой прибыли в 1998–2002 годах.

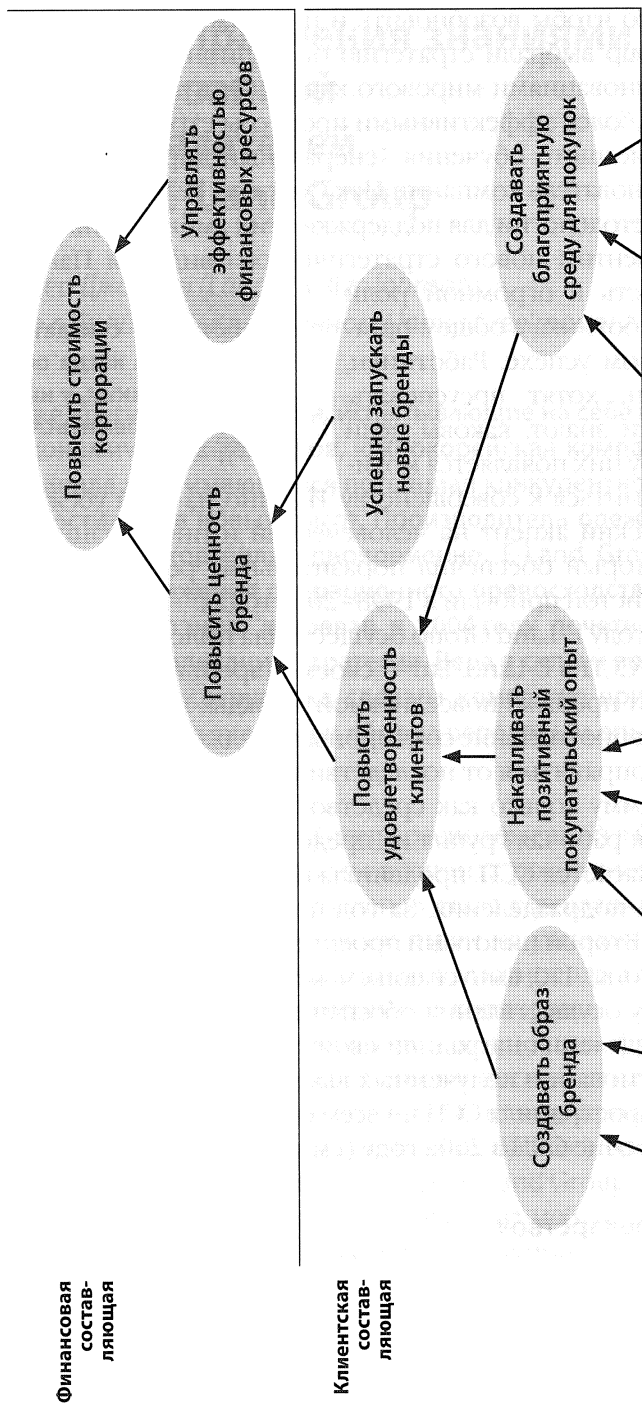
**Работники, считает Пак, хотят преуспевать, а когда они знают, каковы цели компании, у них появляется мотивация стремиться к совершенству.**

В 1998 году E-Land Group осуществила пилотный проект разработки и внедрения ССП в E-Land, Ltd — своем старейшем подразделении по изготовлению и продаже повседневной одежды. Руководство высшего звена, предвидя сопротивление со стороны менеджеров подразделения, которые старались оправиться от последствий валютного кризиса, рассматривало эту программу только как средство заинтересовать людей своей идеей. Внутренняя рабочая группа из представителей штаб-квартиры, самоучек в том, что касается ССП, продвигала программу при активном участии руководителя подразделения. За год производительность фирмы увеличилась вдвое. Второй пилотный проект, запущенный в Roem (подразделении EL International, Ltd, выпускающем женскую одежду и украшения), на первом же году осуществления обеспечил рост производительности на 50%. Оба подразделения наградили своих сотрудников премиями, рассчитанными на основании полученных высоких результатов. В 2001 году E-Land Group распространила ССП по всем бизнес-единицам. Корпорация завершила внедрение ССП в 2002 году (см. рис. 1).

## «Великое лекарство»

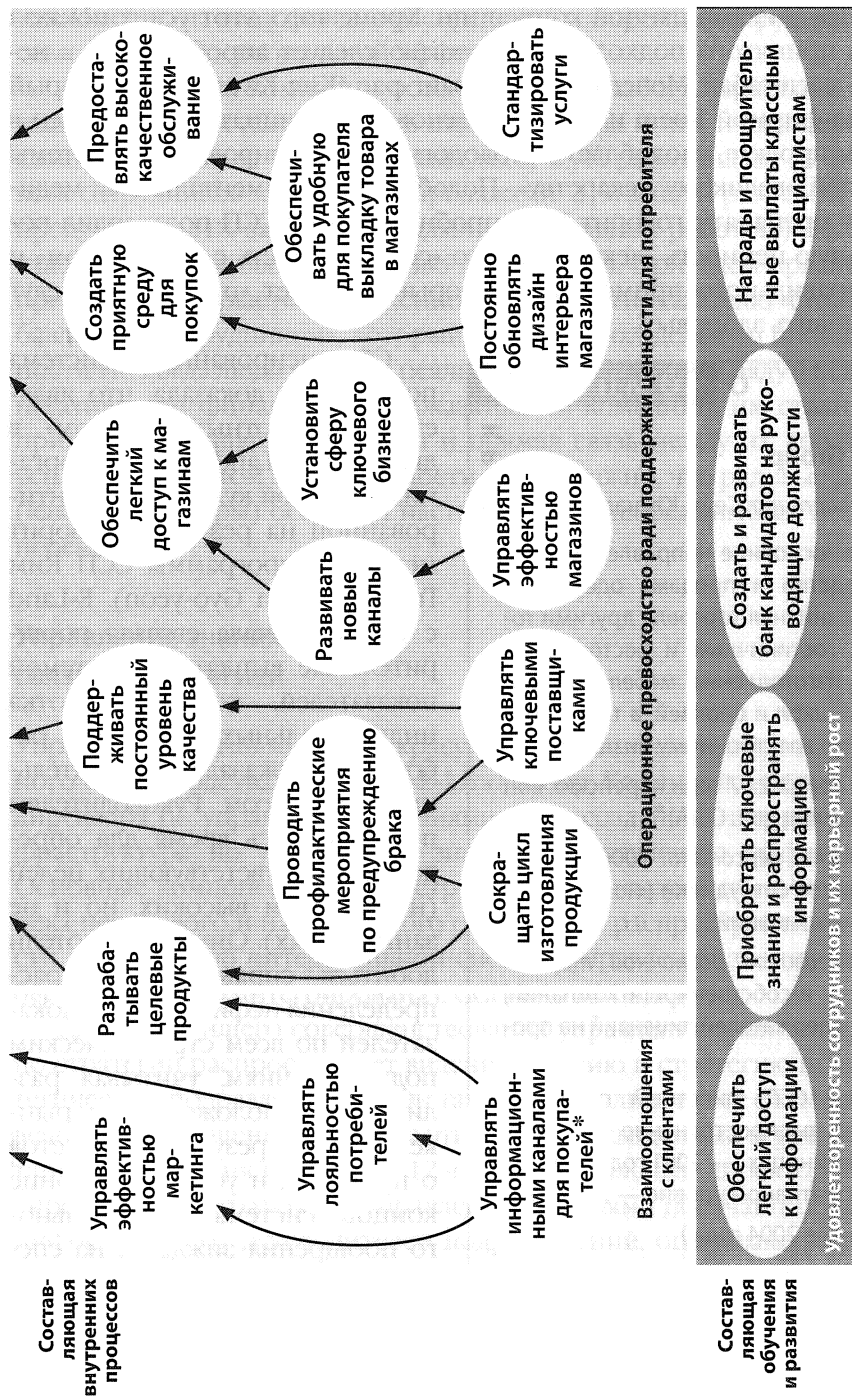
Члены рабочей группы помогали лидерам стратегических бизнес-единиц в разработке, внедрении и управлении их ССП. Успех пилотных программ продемонстрировал исключительную важность воспитания в каждом подразделении лидеров ССП — своего рода катализаторов процесса принятия

Рисунок 1. Стратегическая карта E-Land, Ltd



Финансовая  
состав-  
ляющая

Клиентская  
состав-  
ляющая



\* По источникам информации, например опросам Gallup или итогам предсезонных ярмарок продуктов.

Это корпоративная стратегическая карта E-Land, Ltd, старейшего подразделения E-Land Group по продаже повседневной одежды, где был осуществлен первый пробный проект ССП.



всеми сотрудниками данной концепции. Кроме того, этот успех показал мудрость принятого подхода: методологию следует апробировать в небольших масштабах. Менеджер Ким Кванг-рае (Kim Kwang-rae), который руководил фирмой Roem и выступал основным инициатором перемен в пилотном проекте, уподобляет методологию сбалансированной системы показателей «великому лекарству». Подобно экспериментальному медицинскому препарату, говорит Ким, пробный запуск ССП подтвердил потенциальную ценность «лекарства», его «совместимость с организмом» и способ правильного применения, который поможет «преодолеть недуг и восстановить здоровье».

## О КОМПАНИИ

КРАТКО

### E-Land Group

*Штаб-квартира:* Сеул, Южная Корея

*отрасль:* основное направление — производство и продажа одежды, а также розничная торговля другими товарами, гостиничный и ресторанный бизнес, изготовление мебели, строительство школ и церквей, а также консалтинг по электронному бизнесу;

*чистый доход:* 2,07 трлн корейских вон (около 2 млрд дол. США)\*;

*численность персонала:* 4000 человек (в том числе сотрудники вновь приобретенных компаний);

*число магазинов розничной торговли:* 404 — в собственности компании, 2700 — у держателей лицензий на продажу;

*внедрение ССП:* пилотный проект — 1998 год; распространение во всех бизнес-единицах — 2001 год; принята на корпоративном уровне — 2002 год.

(Все данные 2004 года.)

\* По курсу обмена валют на 14 июля 2005 года 1,031 корейский вон = 1 доллар США.

Сбалансированная система показателей доказала, что является «поворотным пунктом» в движении E-Land на пути к организационной культуре, ориентированной на результат, говорит менеджер программы ССП Ким Гио-йон (Kim Gyo-yeon). E-Land с самого начала связала поощрительные выплаты с системой показателей, хотя разработка индивидуальных задач для работников оказалась мучительным процессом. Руководителям потребовалось время для определения соответствующих целей (не слишком высоких, но и не заниженных). Они также хотели добиться справедливости распределения нефинансовых показателей по всем стратегическим подразделениям, учитывая различное их положение на рынке, а также результаты отчетов о прибылях и убытках. В конце концов система материального поощрения зиждется на специальном премиальном фонде каждой бизнес-единицы, а он, в свою очередь, зависит от финансовых и нефинансовых результа-

тов. Именно из этих фондов распределяются премии сотрудникам в зависимости от их персональной эффективности.

Руководители компании осознавали, что работа персонала и организационные цели должны быть взаимосвязаны и что итоги деятельности компании должны быть известны всем 2300 работникам. (В E-Land 41% всех сотрудников занимаются продажами, 21% заняты разработкой новых продуктов и 21% занимаются административной работой.) Деятельность каждого должна быть одинаково прозрачной. Приведем красноречивый пример. Некоторые настороженно отнеслись к показателю «стоимость, добавленная сотрудником», который учитывал их удельную производительность. Но когда люди увидели реальные цифры в одном ряду с некоторыми негативными финансовыми показателями компании, им стали понятны причины сокращения бюджета и прямая связь между их собственными усилиями и ростом эффективности. Очень важно, что рядовые работники (как и менеджеры) осознали настоятельную необходимость неотложных перемен.

## **Управление знаниями — связь со стратегией**

Управление знаниями — это краеугольный камень стратегии операционного превосходства компании E-Land Group. Командой под руководством директора по управлению знаниями была создана интегрированная инфраструктура по управлению знаниями/управлению эффективностью. Основные компоненты инфраструктуры — инструменты и процессы поиска передового и накопленного опыта и его распространения, в частности речь идет об интерактивной системе управления знаниями, которая была полностью интегрирована с ССП E-Land Group.

Для дальнейшего совершенствования управления знаниями директор по стратегии распространяет видение, миссию и стратегию по всем стратегическим подразделениям. Он также контролирует все ежемесячные совещания, посвященные ССП. На этих очень насыщенных встречах, рассчитанных на два дня работы по 12 часов, генеральный директор компании, директора по стратегии и управлению знаниями получают обновленную информацию от руководителей подразделений, оценивают корпоративные стратегические цели и показатели и пересматривают связь между целями сотрудников и компании.

Помимо учреждения отделов управления стратегией и знаниями E-Land Group использует и другие пути связать интеллектуальный капитал

(knowledge capital) и создание стоимости. Каждый год лидеры компании с помощью показателей ССП осуществляют мониторинг интеллектуальных активов (knowledge asset monitor), оценку инфраструктуры процессов и компетенций каждого подразделения. По мнению знатока в области управления знаниями Карла Эрика Свейби (Karl Erik Sveiby), мониторинг интеллектуального капитала помогает организациям оценить их внешние и внутренние нематериальные активы, например взаимоотношения с клиентами и поставщиками, бизнес-процессы и управленческие компетенции<sup>1</sup>. Затем эти оценки используются для создания средне- и долгосрочной стратегий.

Кроме того, все сотрудники участвуют в корпоративных совещаниях и собраниях подразделений, где происходит оценка мероприятий и инициатив, а также анализ как положительных, так и отрицательных результатов.

**Мы часто обнаруживаем, что лучший опыт одной команды отвергался раньше другими командами как невозможный. Это доказывает, как важно поощрять сотрудников к творческому широкому мышлению.**

Извлеченные уроки представляют на фестивалях знаний, которые проводятся раз в полгода, если они удовлетворяют специальным критериям: знания были применены на рабочем месте, это дало ощутимый эффект, новые знания должны быть доступными, чтобы каждый мог воспользоваться ими в своей работе, и наконец, эти знания должны способствовать общему росту эффективности компании в последующие два года. Отдельные сотрудники и команды, совершившие особые открытия, получают специальный «Приз знаний E-Land»: финансовое вознаграждение и карьерный рост. Чан Куан-ку (Chang Kwang-kyeu), директор по управлению знаниями, рассказывает: «Мы часто обнаруживаем, что лучший опыт одной команды отвергался раньше другими командами как невозможный. Это доказывает, как важно поощрять сотрудников к творческому широкому мышлению, которое служит фундаментом инновационности — ведущей линией корпоративной стратегии».

Инновационное мышление Кан Шин-гуна (Kang Shin-geun), менеджера отдела белья, — один из примеров эффективности управления знаниями. Подразделение использовало витрины магазинов — как собственных, так и держателей лицензий на продажу, — чтобы подогреть интерес женщин к комплектам нижнего белья. Однако представляемые на обозрение верхние и нижние части комплектов были выполнены из разных материалов и произведены на разных фабриках. Когда они поставлялись в разное время, магазинам не удавалось выставить весь комплект целиком. Так компания лишалась возможностей сбыта.

Для того чтобы решить эту проблему, руководители поставили перед отделом задачу: усовершенствовать процессы складирования комплектов женского белья. Кан обнаружил и устранил основные барьеры — неадекватную коммуникацию между фабриками-производителями. Он стал поощрять менеджеров-производственников за взаимный обмен информацией о состоянии дел. Это позволяло лучше координировать поступление на склад полных комплектов. В следующем году продажи отдела взлетели на 33%, а показатель складирования комплектов (своевременное поступление на склад их деталей с фабрик) повысился с ничтожных 11 до внушительных 56%. Кан получил «Приз знаний E-Land» и был назван экспертом применения на практике теории ограничений Голдратта<sup>2</sup> для устранения препятствий на пути прогресса.

«Дерево знаний» — шаблон, применяемый на всех уровнях в E-Land, — приводит цели, инициативы и планы мероприятий в соответствие со стратегическими целями компании, в том числе с поставленными задачами и графиками их выполнения. План работы каждого сотрудника включается в систему управления знаниями, доступ к которой имеют все. Руководители могут еженедельно просматривать их, обсуждая новые открытия и выявляя новые таланты. Работники, зная, что их вклад в накопление передового опыта рассматривается руководством, получают большую мотивацию, чем обычно.

Еще одним компонентом системы управления знаниями является созданная E-Land программа совещаний в нерабочее время. Используя эту инициативу, менеджеры могут созывать семинары по специфическим проблемам и задачам, трудно решаемым в рабочем порядке или требующим обмена знаниями между подразделениями или внутри команды. Введенная в действие в 1998 году, эта программа доказала свою абсолютную необходимость как инструмент реализации стратегии E-Land.

## **Непрерывная обратная связь — развивающаяся стратегия**

Непостоянство сферы розничной торговли требует регулярного пересмотра и обновления стратегии. Именно поэтому ежегодно пишется два-три ее сценария. И в самом деле, стратегический ориентир E-Land сместился с операционного превосходства (1998–2001 годы) к ценности для потребителя. (При этом с момента внедрения ССП компания поменяла 30–40% ключевых показателей эффективности.) Имея на вооружении значимые бренды, обеспечивающие конкурентное преимущество, компания стремится лучше понимать восприятие своей продукции покупателями

и соответственно инициативно реагировать на полученную на них информацию. С 2003 года, когда E-Land совершила много приобретений, компания регулярно проводит широкие исследования своих потребителей и рынка для уточнения и пересмотра стратегии.

## Управление знаниями окупается

Интеграция управления знаниями и управления стратегией, проведенная E-Land, принесла большие дивиденды. С 1998 по 2004 год, например, доходы компании удвоились с 550 млрд корейских вон (533,5 млн дол. США)<sup>3</sup> в 1998 году до 2,07 трлн корейских вон (около 2 млрд дол. США) в 2004 году. В течение того же периода чистая прибыль (после выплаты налогов) возросла с 8,6 млн до 276,4 млн дол. Одновременно индекс удовлетворенности сотрудников поднялся с 5,5 (по десятибалльной шкале) в 1999 году до 7,4 в 2004 году. С 2002 года E-Land собрала длинный и впечатляющий список наград и почетных званий, полученных от ведущих бизнес-изданий (в том числе «Forbes», «The Economist», а также национальных деловых журналов), торговых групп (например, Корейской ассоциации менеджмента — Korean Management Association) и правительства. Речь, в том числе, идет о наградах за управление знаниями, а также за лучший опыт в реструктуризации и преобразовании компании. В феврале 2004 года президент компании Пак как самый уважаемый генеральный директор (Grand Award of Most Respected CEO) получил Большой приз, вручаемый Федерацией промышленников Кореи (Federation of Korean Industries).

E-Land настолько трепетно относится к роли интеллектуального капитала и знаний в достижении стратегического успеха, что на бизнес-конференциях, в которых принимают участие многие южнокорейские компании, ее руководители неустанно говорят об этом. По словам менеджера программ Кима Гио-йона, ССП — это не просто система, но ключевая компетенция управления в E-Land. Данный мощный инструмент менеджмента, без сомнения, поможет организации достичь новых высот, демонстрируя ценность человеческого капитала для успешного воплощения в жизнь стратегии, даже когда продукт является таким осязаемым, как одежда.

## Примечания

- <sup>1</sup> *Karl Erik Sveiby*. The Only Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. Berrett-Koehler, 1997.
- <sup>2</sup> Теория ограничений Голдратта касается общей схемы, способствующей бизнесу в выработке практических решений, связанных с изменениями. Автор теории предлагает конкретные способы применения изложенных в работе принципов для ре-

шения производственных проблем. Не следует путать это с теорией ограничений, которая имеет отношение к математике и применяется в технике для решения инженерных проблем.

<sup>3</sup> На основе валютного курса на 14 июля 2005 года 1,031 корейский вон = 1 доллар США.

## Более подробно

*Читайте материалы о членах Зала славы ССП на сайте:*

*[www.sfo.harvardbusinessonline.org](http://www.sfo.harvardbusinessonline.org) (ищите Product № 124X).*

*Истории о E-Land Group и 17 других организациях — членах Зала славы ССП 2004 года приведены на сайте: [www.sfo.harvardbusinessonline.org](http://www.sfo.harvardbusinessonline.org) (ищите Product № 9157).*

*Посетите сайт: [www.eland.co.kr](http://www.eland.co.kr)*

**Перепечатано: № B0509B**

## Очерк центра управления эффективностью компании Handleman

*Рэндалл Х. Рассел (Randall H. Russell), директор по научно-исследовательской работе, Balanced Scorecard Collaborative, и Джанис Кох (Janice Koch)*

Когда дистрибьютор видео- и музыкальной продукции Handleman Company внедрила сбалансированную систему показателей, вопросами менеджмента стратегии и ее реализации (как и во многих других организациях — пользователях ССП) занимались разные группы. С началом активного применения системы в менеджменте стратегии руководители увидели ее потенциал для общей координации. Так был создан центр управления эффективностью компании (прообраз отдела стратегического управления), задача которого состояла не только в поддержке программы ССП, но и в предоставлении единого подхода к управлению стратегией в масштабах всего предприятия. Рассказывает Джина Друэк (Gina Drewek), руководитель отдела управления эффективностью.

Весной 2003 года (к тому времени прошел год с начала применения ССП в Handleman Company) стало ясно, что ССП как эффективный механизм управления стратегией должна действовать непрерывно. Корпоративную стратегию сформулировала группа стратегического планирования, в состав которой входили руководители компании высшего ранга, но лидера, ответственного за ее реализацию, не было. Сразу же возник вопрос: почему бы не сформировать постоянную группу, в задачу которой будет входить контроль за внедрением ССП и управление стратегией? Консолидация и координация этих функций только повысят успех Handleman на пути достижения стратегических целей.

Так возник центр управления эффективностью компании, который должен был не только наблюдать за функционированием ССП, но и содействовать осуществлению стратегии — ключевой компетенции данного подразделения. Для повышения эффективности новая организационная единица получила многочисленные обязанности и поддержку руководителей самого высокого уровня.

Роль центра управления эффективностью состояла в следующем: надзор над разработкой ССП, управление отчетностью по ССП и организация совещаний, посвященных данной системе, организация обучения и тренингов по применению ССП, а также создание коммуникаций для менеджмента и оценки итогов. Центр работает и «за кулисами» — дает рекомендации руководителям высшего звена, как повышать результативность и преодолевать препятствия. В более широком смысле его миссия заключается в следующем: снабдить сотрудников навыками, методами и инструментами стратегической деятельности, используя порядок (процедуры) и передовой опыт организации, ориентированной на стратегию. В зону ответственности центра управления эффективностью не входит формулирование стратегии или распределение организационных ресурсов.

## Структура и роль центра управления эффективностью

Центру управления эффективностью приданы обязанности двух типов.

**Прямые обязанности.** К ним относятся выбор инструментов отчетности по ССП и управление ими (например, новое программное обеспечение для автоматизированной ССП), организация совещаний на тему ССП, контроль выполнения решений, управление инициативами, обучение принципам организации, ориентированной на стратегию, распространение передового опыта.

**Интеграционные обязанности.** Центр устанавливает партнерские отношения с другими подразделениями, которые напрямую контролируют ключевые бизнес-процессы, помогая им интегрировать практику ССП и принципы организации, ориентированной на стратегию. К таким процессам относятся стратегическое планирование, бюджетирование, оценка результатов деятельности, внешний бенчмаркинг, планирование преемственности и материальное поощрение.

Центр управляет внутренней сетью компании, состоящей из 100 с лишним участников программы ССП, которые выполняют эту обязанность в дополнение к основным, «спонсоров ССП» (старших руководителей бизнес-единиц, применяющих систему), лидеров (координаторов процессов внедрения ССП и инициатив, поддерживающих стратегию в рамках подразделения или вспомогательной службы), ответственных за процессы (глав подразделений стратегического планирования или бюджетирования) или ответственных за направления деятельности (руководителей бизнес-единиц, устанавливающих цели и оценивающих результаты).



## Штат сотрудников и иерархия подотчетности

Центр управления эффективностью компании подчиняется непосредственно финансовому директору Handleman, назначенному спонсором программы ССП, поскольку именно финансовый отдел контролирует показатели эффективности деятельности и управления. (Группа стратегического планирования также подчиняется финансовому директору.) Стивен Строум (Stephen Strome), финансовый директор Handleman и спонсор ССП, отвечает за программу ССП; его поддержка была очень важна для распространения системы в компании и в значительной степени способствовала созданию авторитета центра, так необходимого для эффективного функционирования.

В центре работают три специалиста (полная занятость). Его руководителю Джине Друэк, помощнику вице-президента, помогают менеджер и координатор. Будучи «консультантом» по принципам организации, ориенти-

### Отдел стратегического управления в Handleman Company

*Название:* центр управления эффективностью компании;

*прямые обязанности:* разработка ССП, инструменты отчетности по ССП, организация и проведение совещаний по обзору ССП, контроль за выполнением решений, обновление ССП, управление инициативами, обучение и тренинги на тему «Организация, ориентированная на стратегию», коммуникация информации о ССП, анализ причинно-следственных связей ССП, распространение передового опыта;

*интегрированные обязанности:* стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование и постановка целей, внешний бенчмаркинг и совершенствование операционной деятельности, оценка результатов деятельности, планирование преемственности и персонального развития, тренинги и программы обучения, материальное поощрение, коммуникации (всем сотрудникам, совету директоров или инвесторам), рационализация оперативной отчетности;

*подчинение:* финансовому директору;

*стратегическое управление:* Джина Друэк, помощник вице-президента и руководитель центра управления эффективностью компании (полная занятость);

*штат:* менеджер, координатор (полная занятость);

*характеристики руководителя:* бакалавр по специальности «вычислительная техника», MBA по специальности «маркетинг», сертификат профессионального менеджера проектов, пять лет работы в должности руководителя высшего звена.

рованной на стратегию, и ответственной за распространение передового опыта, Друэк обучает коллег, как применять лучшую практику компаний, использующих эти принципы. Она осуществляет мониторинг и отчитывается о результатах перед старшими руководителями, а также контролирует работу межфункциональных команд.

## Главные восемь ролей

Компания Balanced Scorecard Collaborative определила восемь основных функций, которые должен выполнять отдел стратегического управления (см. вставку на с. 330). Давайте посмотрим, как это делает центр управления эффективностью компании Handleman.

**Управление инициативами.** Центр применяет менеджмент инициатив как основной подход к достижению стратегической согласованности, таким образом управляя их портфелем, чтобы полностью охватить стратегию.

Как и многие растущие компании, Handleman имеет в запасе значительно больше отличных идей, чем ресурсов для их осуществления. До появления центра управления эффективностью рационализация и управление инициативами были одной из самых больших проблем, замечает Друэк. Отдел управления проектами подразделения информационных технологий служил хранилищем инициатив, поскольку они главным образом касались технологических аспектов. Однако такое положение мало кого устраивало. Поток инициатив «заливал» подразделение информационных технологий, что делало его работу крайне неэффективной. По существовавшим правилам беспокоить высшее руководство мелкими тактическими заявками не рекомендовалось. Таким образом, стратегически важные инициативы были перемешаны с простыми предложениями или заданиями и не попадали на столы тех, кто принимал решения. Как можно было ожидать, что отдел информационных технологий сумеет определить, насколько та или иная инициатива соответствует корпоративной стратегии?

В январе 2004 года Handleman пересмотрела процесс управления инициативами так, чтобы он полностью соответствовал стратегическим целям компании и оптимизировал инвестиции ее и без того ограниченных ресурсов. Сначала центр управления эффективностью планировал рассматривать только дорогостоящие стратегические проекты (более 100 тыс. дол.), но потом отказался от этой идеи, поскольку в таком случае можно было пропустить десятки потенциально значимых мелких проек-

### **Модель отдела стратегического управления, разработанная в компании *Balanced Scorecard Collaborative*, включает восемь функций**

*Стратегия*: отвечает за процесс формулирования и обновления стратегии.

*Согласованность*: обеспечивает соответствие всех организационных уровней стратегии компании.

*Осведомленность/стратегические коммуникации*: создает комплексный процесс коммуникаций и обучения, ориентированный на стратегию.

*Координация сбалансированной системы показателей*: разрабатывает показатели ССП и отчитывается по ним, что позволяет описывать и контролировать процесс реализации стратегии.

*Управление инициативами*: выявляет и контролирует управление инициативами, полезными для осуществления стратегии.

*Координация руководства*: отвечает за процесс руководства компанией, ставя стратегию в центр процессов менеджмента.

*Организация процесса анализа эффективности*: действует в контакте с руководителями высшего звена, чтобы постоянно включать во все программы вопросы анализа стратегии и обучения.

*Управление изменениями*: служит катализатором и навигатором крупных преобразований, продиктованных стратегией.

тов. Команда Друэк помогла создать совет по управлению инициативами, сформированный из старших вице-президентов, отвечающих за информационные технологии, управление человеческими ресурсами, основными бизнес-единицами и финансами. Совет рассматривает предлагаемые проекты и выбирает наиболее перспективные. Анализ инициатив всегда в повестке дня постоянных совещаний совета.

Центр управления эффективностью также разработал процесс управления инициативами, состоящий из четырех этапов.

1. *«Фильтрация»*: члены совета отбирают проекты, заслуживающие официального рассмотрения.
2. *Представление*: после утверждения для дальнейшего рассмотрения предложения представляются совету и принимается решение об их дальнейшей судьбе.

3. *Мониторинг хода выполнения программ*: центр управления эффективностью следует строгим процедурам слежения за реализацией инициатив.
4. *Мониторинг результатов*: центр управления эффективностью использует стандартный процесс для оценки ожидаемых выгод.

Центром были разработаны стандартизированные формы для управления инициативами. Теперь, чтобы помочь центру в отслеживании результатов, заявители используют эти формы для объяснения смысла предлагаемых проектов и описания ожидаемых выгод, а также методов их оценки.

**Соответствие.** В августе 2003 года (к этому времени ССП действовала уже целый год) центр управления эффективностью энергично принялся за приведение отдела управления человеческими ресурсами в соответствие со стратегией. По словам Друэк, «это был последний этап определения „линии прицела“». Предстояло встроить стратегические цели в программы управления материальным поощрением, процессы оценки результатов деятельности, программы развития и тренингов, а также в процессы планирования преемственности. Сотрудники на окладе, претендующие на материальное поощрение, теперь получали премии в зависимости от показателей ССП. Программа была запущена в действие в мае 2004 года, то есть в начале нового финансового года компании.

**Осведомленность/стратегические коммуникации.** На первом этапе внедрения ССП центр управления эффективностью разработал план комплексных коммуникаций для разных целевых аудиторий и послание, объясняющее суть сбалансированной системы показателей и стратегии компании.

За прошедший год программа осведомления персонала отошла на задний план, уступив место деятельности по автоматизации ССП и управлению инициативами. Друэк планирует оживить коммуникационные программы новыми материалами, которые будут поддерживать сбалансированную систему показателей и стратегическое мышление сотрудников. Она также собирается максимально использовать лучшую практику других организаций с помощью конференций и обучающих семинаров вне компании.

**Координация ССП.** Координация, основной вид деятельности центра управления эффективностью, предполагает разработку и организацию графиков совещаний высшего руководства по вопросам стратегии и ССП, а также планирование повесток дня для них. Автоматизация системы по-

казателей потребовала серьезного внимания сотрудников центра с конца 2003 до середины 2004 года. Первые автоматизированные отчеты появились в Handleman в июне.

**Координация руководства.** Центр управления эффективностью всегда играет главную роль в координации руководства, применяя для этого разные пути:

- ❑ обеспечение квалифицированного использования ССП на совещаниях руководителей;
- ❑ контроль за ежегодным (а не по мере надобности и более частым) обновлением стратегии;
- ❑ обеспечение использования ССП для анализа эффективности, планирования ресурсов и стратегических изменений;
- ❑ формирование лучшего опыта применения ССП и распространение его по всей организации.

Центр управления эффективностью продвигает ССП как инструмент планирования ресурсов, создав процесс управления инициативами. Центр осуществляет контроль за 10 проектами (тогда как совсем недавно приходилось заниматься 300 инициативами), модернизируя процесс. Теперь он создает большую целенаправленность в организации и гарантирует использование ограниченных ресурсов для реализации только самых важных стратегических проектов.

## Куда дальше?

Первые два года существования центра управления эффективностью были посвящены показателям, результативности и управлению проектами. Теперь его внимание переключилось на непрерывное совершенствование. По словам Друэк, работы остается очень много, например в области повышения эффективности автоматизированной ССП. Со своими коллегами она работает над планами будущего — как центру придется поддерживать программу реализации стратегии. Среди прочего речь идет об использовании лучшего мирового опыта использования ССП и принципов организации, ориентированной на стратегию. Точной даты, когда необходимость в центре управления эффективностью отпадет, нет, однако со временем, замечает она, ему будет требоваться все меньше ресурсов осуществления своей деятельности.

Компания Handleman осуществила значительные организационные преобразования всего за два года действия ССП. Сконцентрировав свое внимание на пяти принципах организации, ориентированной на стратегию, центр управления эффективностью ускорил продвижение компании к превращению реализации стратегии в ключевую компетенцию. «Balanced Scorecard Report» планирует следить за развитием центра управления эффективностью компании Handleman как прообраза отделов стратегического управления.

**Перепечатано: № B0409D**

# Автоматизация стратегического управления: инновационная система InFocus сети отелей Hilton Hotels

*Карол А. Уинклер (Carole A. Winkler)*

История успеха сети отелей Hilton Hotels отражает ее эволюцию как организации, ориентированной на стратегию, а также развитие систем и процессов, поддерживающих стратегическое управление. Эта компания стала одной из первых последователей сбалансированной системы показателей (1997 год) и почетным членом Зала славы ССП (2000 год), переведя реализацию стратегии на совершенно новый уровень, применив собственную систему InFocus.

Подобно многим другим организациям, Hilton Hotels впервые внедрила сбалансированную систему показателей в виде таблиц. Однако крупные приобретения, совершенные в 1999 году, принесли в портфель компании сети отелей Embassy Suites и Doubletree, доведя число единиц собственности с 269 до более чем 2000, а число гостиниц — с 60 до почти 400.

Такое кардинальное увеличение размеров компании, а также стремление каскадировать ССП на уровни региона, гостиницы, отдела и каждого отдельного сотрудника заставили руководство установить программное обеспечение для системы показателей. Со временем, однако, стало ясно, что готовый серийный программный продукт не годился для воплощения видения и реализации стратегии компании.

В 2001 году руководители Hilton Hotels наняли Скотта Фарра (Scott Farr), дипломированного общественного бухгалтера и менеджера фирмы по разработке программного обеспечения ССП, используемого в корпорации, на должность руководителя нового подразделения по управлению эффективностью. В обязанности Фарра входило создание самой современной автоматизированной системы — мегабазы данных, — которая объединит все системы и процессы стратегического менеджмента. Цель: постоянное обновление базы данных в режиме реального времени и обеспечение

максимальной прозрачности деятельности всех подразделений и служб. Автоматизировав бизнес-план (при этом увеличилась скорость реагирования компании на внешние события — это было связано с терактом 11 сентября 2001 года) и интегрировав его с ССП и другими основными стратегическими процессами (бюджетированием, непрерывным совершенствованием, материальным поощрением и признанием заслуг), менеджеры смогли оптимизировать процесс принятия решений и управлять операционной деятельностью в соответствии со стратегическими целями. Этот новый отдел находился в непосредственном подчинении вице-президенту Hilton Hotels по поддержке операционной деятельности.

Прежде всего Фарр обеспечил субсидирование отдела за счет проектов, выполняемых им для других подразделений. По мере распространения отделом управления эффективностью сбалансированных систем показателей каждый отель делал отчисления в бюджет этого отдела. Сегодня штат, состоящий из 12 профессионалов, финансируется ежегодными отчислениями отелей, принадлежащих компании. Восемь специалистов по информатике занимаются установкой инструментария (пишут интерфейсы, программы, разрабатывают новые функции), а четыре — управляют бизнес-процессами.

## Система InFocus

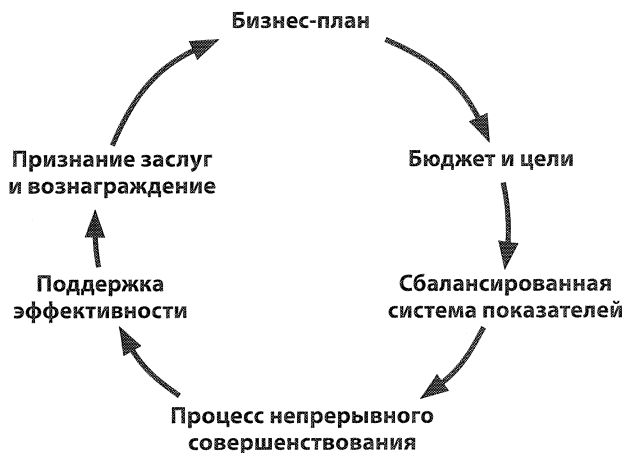
Новая система, названная «InFocus» (игра слов: «стратегия в фокусе»), объединяет шесть ключевых стратегических процессов компании Hilton Hotels и системы, лежащие в их основе. Данные обновляются в соответствии с циклами отчетности. Бизнес-план (см. рис. 1) порождает бюджеты и цели, чьи показатели и задачи автоматически вносятся в программу ССП. (Большинство остальных показателей ССП автоматически импортируются из других приложений.) Данные о снижении эффективности, которые высвечиваются в программе ССП, отправляются в раздел непрерывного совершенствования, где определяются причины проблем и ресурсы, необходимые для их устранения по классической методологии «семи шагов». Эти сведения отправляются в раздел поддержки эффективности, который сигнализирует соответствующим подразделениям.

Отсюда результаты направляются в отдел признания заслуг и вознаграждения, где рассчитываются премии и повышение окладов. Степень вмешательства человека в программу зависит от вида процесса, но главная идея — максимизация использования автоматизированных информационных потоков и гибкость отчетности. Этот цикл носит повторяющийся характер.

Давайте рассмотрим каждый конкретный раздел системы InFocus.



Рисунок 1. Система InFocus, разработанная компанией Hilton Hotels



**1. Бизнес-план.** До 2003 года компания Hilton Hotels использовала «бумажный» процесс планирования. Каждый июнь стандартный текстовый шаблон передавался во все гостиницы. Менеджеры распределили его заполнение по группам, и каждая отвечала за свою часть (например, еда и напитки, уборка помещений и т. д.). К декабрю информацию от всех подразделений собирали в большую папку, 10 копий собранной информации отправляли по почте каждому руководителю корпорации. Программа InFocus трансформировала этот негибкий процесс в интерактивный, позволяющий руководству постоянно обновлять информацию, просматривать ее и извлекать необходимые данные там и тогда, где и когда это необходимо. (Доступ к сведениям ограничен уровнем ответственности; менеджер отеля может видеть информацию только о своей гостинице.)

В разделе программы «Бизнес-план» данные о ССП имеются для каждого основного подразделения, например «Еда и напитки». Далее следует список инициатив вице-президента, целей стратегического совершенствования, показателей эффективности и персональных целей, имеющих отношение к данному подразделению. Следом идет перечень тех же показателей для региональных менеджеров. И далее в таком же духе вплоть до индивидуального уровня менеджера данного подразделения в конкретном отеле. Информация по всем соответствующим ССП обновляется по мере поступления отчетов. Например, местные менеджеры отдела «Еда и напитки» обновляют свои сведения ежемесячно, а менеджеры крупных проектов — раз в год. Информация автоматически перетекает в соответствующие разделы программы InFocus.

За разделом ССП следуют финансовые заявления и информация о бюджете, а также список проектов непрерывного совершенствования (см. раздел 4). Когда каждый проект завершается, в систему вводятся данные о его статусе и другие относящиеся к делу сведения. Добавленная недавно функция позволяет подразделениям извлекать «журнал краткой информации» о ежемесячных и квартальных совещаниях руководителей.

**2. Бюджет и цели.** Сегодня бюджет составляется в отдельном финансовом приложении. Команда Фарра планирует в конце концов связать стратегические инициативы с основными статьями бюджета (например, колебания/отклонения и текущую практику расходов), чтобы объединить бюджет со стратегией.

**3. Сбалансированная система показателей.** Раздел ССП системы InFocus выполняет все функции коммерческого программного приложения ССП: при помощи сбалансированных систем, связанных между собой программой, руководители видят объединенные данные и могут просмотреть все системы вплоть до индивидуальных. Например, для того чтобы получить полную картину деятельности компании по «привлечению и сохранению талантов» и соответствующие показатели (составляющая обучения и развития), старшим менеджерам достаточно выбрать курсором иконку «Человеческие ресурсы» и нажать кнопку мыши, чтобы стали видны все цели от регионального до индивидуального уровня.

**4. Процесс непрерывного совершенствования.** Система InFocus регулярно анализирует ключевые показатели эффективности в сбалансированной системе показателей, и если обнаруживается отступление от планов, то эта информация передается в раздел непрерывного совершенствования. Выявляются «барьеры на пути к совершенству» и определяются шаги, необходимые для обнаружения причин. Затем формулируются задачи и составляется новый план.

**5. Поддержка эффективности.** Этот раздел связывает ССП подразделений и приложения, с одной стороны, и внутренние и внешние ресурсы — с другой. Речь, в том числе, идет о программе «Voice of the Customer» («Голос клиента») на веб-сайте, которая используется для опроса гостей, сотрудников, владельцев отелей, которыми управляет Hilton Hotels.

**6. Признание заслуг и вознаграждение.** При постоянном обновлении информации в разделе ССП премии сотрудников легко рассчитать в режиме реального времени. Сотрудник может выбрать курсором опцию

«Посмотреть премию» и рассчитать свое вознаграждение на основе текущих данных о ССП, а также увидеть, что нужно сделать еще, чтобы улучшить свой результат.

Когда случаются внешние потрясения, требующие срочной корректировки стратегии, Hilton Hotels может не уменьшать премии сотрудников, что было бы несправедливо. Во время сезона ураганов 2004 года руководители сети снизили финансовые показатели только тех отелей, которые оказались в зоне стихийных бедствий (при этом нефинансовые показатели остались без изменения), давая таким образом сотрудникам возможность все же достичь поставленных целей и заработать свои премии. Как только ввод целей осуществлен, InFocus автоматически обновляет систему в режиме реального времени. Конечный результат таков: лояльность клиентов и моральная атмосфера в компании остаются неизменными.

## Будущее InFocus

Видя уникальность и огромный потенциал InFocus, руководство Hilton Hotels рассматривало возможность его коммерциализации, но быстро отказалось от идеи, поняв, какое конкурентное преимущество приносит эта система. Кроме того, компания и Фарр предпочитают концентрировать усилия на совершенствовании. Команда Фарра уже разработала возможности для сотрудничества и электронного обучения, предназначенные для поиска примеров лучшей отраслевой практики и распространения знаний во всей организации. Внедрение этой программы ожидалось летом 2005 года.

## Более подробно

*См.: Hilton Hotels' New Dynamic Business Plans, Powered by the BSC // BSR, 2003, May/June (перепечатано: № B0305F)*

**Перепечатано: № B0503C**

# Nordea: интеграция планирования и управления эффективностью

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

После серии слияний скандинавская фирма по оказанию финансовых услуг Nordea вынуждена была сконцентрировать внимание и усилия на стратегии и объединении своей фрагментированной корпоративной культуры. Сбалансированная система показателей стала ключевым элементом новой системы управления эффективностью, позволившим банку сформулировать новое, более эффективное стратегическое направление и приступить к действию, а также запустить цикл информационных программ обучения стратегии. Звездный успех Nordea обеспечил компании заслуженное место в Зале славы ССП в 2004 году.

«Сделаем это возможным» — так сформулирована миссия компании Nordea, расположенной в Стокгольме. Сегодня гигант рынка финансовых услуг работает для 11 млн своих клиентов (10 млн частных лиц и 1 млн корпораций). Это около 45% всего населения Скандинавского полуострова. К числу клиентов также относятся 282 тыс. жителей Польши и 61 тыс. граждан Эстонии, Латвии и Литвы. Оказывая широкий спектр услуг по трем бизнес-направлениям (банковские услуги для физических лиц, обслуживание корпораций и государственных учреждений, а также управление активами и страхование жизни), Nordea сохранила доминирующее положение на рынке — и это в условиях возрастающей конкуренции и жесткой макроэкономической среды. Ориентированность на инновации сделала компанию мировым лидером в оказании банковских интернет-услуг. Число интерактивных клиентов приближается к 4 млн человек.

Но в 2001 году после трех лет непрерывных слияний с банками Финляндии, Норвегии, Дании и Швеции корпоративная культура компании оказалась в плачевном фрагментированном состоянии. Из-за этого менеджеры различных бизнес-направлений часто действовали с противоположными целями. Не меньшее беспокойство вызывали и устаревшие процессы, например составление бюджета на основании исключительно показателей прошлых периодов. Такие процессы лишали компанию возможности правильно распределять

ресурсы и проактивно реагировать на вызовы новых рынков и угрозы конкурентной среды. А все это, надо сказать, было в изобилии. Например, благодаря новым нормативным актам Евросоюза, регулирующим банковскую деятельность, в регион нахлынула масса новых панъевропейских розничных банков. Эти новые соперники — крупные и не очень — локтями прокладывали себе путь на рынок. При этом в обслуживании корпораций и государственных учреждений все сильнее ощущалось давление со стороны старых рыночных игроков, которые стали вести более агрессивную ценовую политику.

Видение Nordea состояло в следующем: «приобрести статус лидирующей финансовой группы на скандинавском и балтийском рынках». Его реализация, означавшая превращение этого неповоротливого бегемота в гибкую маневренную ориентированную на стратегию организацию, требовала создания более отточенной стратегии и ее осуществления.

### **Связь ССП с планированием и управлением эффективностью**

Возглавляемая генеральным директором Ларсом Нордстрёмом (Lars Nordström), команда руководителей Nordea начала действовать. В середине 2001 года была запущена модель планирования и управления эффективностью — программа, направленная на объединение корпоративной культуры, внедрение в сознание работников компании идеи о важности повышения стоимости для акционеров и превращения стратегии в реальность. Главная цель данной программы сформулирована в лозунге «One Bank» («Единый банк»), выразившем суть видения Nordea — интеграцию разрозненных прежде банков с разными языками и культурами в единую организацию. Команда приняла сбалансированную систему показателей как один из трех ключевых компонентов модели планирования и управления эффективностью.

В то время как цель применения ССП в рамках модели планирования и управления эффективностью состояла в том, чтобы перевести стратегию на операционный уровень, второй компонент — итерационные (скользящие) финансовые прогнозы — был направлен на то, чтобы представлять непрерывно обновляемую картину будущих результатов финансовой деятельности. Соглашение об уровне обслуживания (*service level agreement*), третий компонент модели, концентрировало внимание на контроле затрат и повышении качества внутреннего обслуживания. Стремясь добиться превращения формулирования стратегии и ее реализации в непрерывный процесс, команда руководителей составила график ее периодического пересмотра и обновления: ежегодные совещания по анализу

правильности выбора стратегического направления и постановке задач; ежеквартальные совещания для пересмотра ССП и итерационных финансовых прогнозов; ежемесячные совещания по мониторингу операционной эффективности и внесению изменений в стратегию (см. рис. 1).

## Разработка и каскадирование ССП

Команда расширенного состава, включающая помимо руководителей высшего ранга и лидеров бизнес-направлений, запустила ССП как компонент модели планирования и управления эффективностью. Прежде всего была создана корпоративная стратегическая карта Nordea. Общая цель — «Устойчивый рост экономической прибыли» (которая измеряет создание стоимости в составляющей «Заинтересованные стороны»). Сама карта имеет четыре основных стратегических направления:

- 1) обеспечение стабильного и прибыльного роста доходов;
- 2) обеспечение операционного превосходства, строгого контроля затрат и снижения уровня сложности;
- 3) обеспечение эффективности капитала и высокого качества кредитного портфеля;
- 4) привлечение, развитие и сохранение высокомотивированных компетентных сотрудников, ориентированных на результат.

Эти направления были выбраны на основе тщательной оценки Nordea своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Например, несмотря на обширную клиентскую базу, служившую предметом гордости компании, и сильные позиции капитала и бренда, качество управления подразделениями оставляло желать лучшего, а вся организация страдала от неоправданных сложностей информационной и других систем.

И хотя Nordea имела отличные предпосылки для дальнейшего укрепления на скандинавском и европейском рынках, ей грозила реальная опасность

### О КОМПАНИИ

#### Nordea

*Штаб-квартира:* Стокгольм, Швеция;

*общая стоимость активов:* 262 млрд;

*активы в управлении:* 122 млрд;

*число клиентов:* 11 млн человек, в том числе 3,9 млн интерактивных клиентов;

*численность сотрудников полной занятости:* 29,1 тыс. человек в Швеции, Финляндии, Дании, Норвегии, Польше и странах Балтии.

(Все данные 2004 года.)

**Рисунок 1. Модель планирования и управления эффективностью, разработанная в Nordea**



Модель планирования и управления эффективностью переводит стратегию на операционный уровень и позволяет непрерывно управлять ею.

в виде упорно снижающихся процентных ставок и потенциальных атак извне на весьма уязвимые информационные системы.

Учитывая четыре стратегических направления, руководители разработали сбалансированные системы показателей для своих подразделений, а затем каскадировали их на более низкие организационные уровни. При этом их цели отражали стратегические направления корпоративной карты. Так, направление «Обеспечение стабильного и прибыльного роста доходов» в карте подразделения обслуживания физических лиц воплотилось в формулировках «Увеличение объемов проданных услуг имеющимся клиентам» и «Продажа банковских продуктов в комплексе». То же самое направление в карте подразделения по обслуживанию крупных корпоративных клиентов трансформировалось в «Увеличение доли банка в бумажнике клиента», «Дальнейшее укрепление позиций среди крупных корпоративных клиентов в Швеции» и «Усилить целенаправленность на финансовые институты». В карте отдела управления активами и страхования жизни направление корпоративного уровня предстало как две цели: «Обеспечение роста накоплений долгосрочных сбережений и договоров страхования жизни» и «Увеличение экономической прибыли от страховок и пенсий с малой неустойчивостью».

В дополнение к своим стратегическим целям руководители каждого подразделения определили инициативы, поддерживающие их направления. Например, инициативой подразделения по обслуживанию физических лиц, предназначенной для поддержки направления «Обеспечение стабильного и прибыльного роста доходов» стало внедрение на всех каналах системы управления взаимоотношениями с клиентами (customer-relationship management, CRM). Инициатива подразделения по обслуживанию корпораций и государственных учреждений для того же направления вылилась в превращение клиентов, приносящих убытки, в прибыльных потребителей и усиление акцента на укрепление позиции Nordea в Швеции.

Направления для высшего организационного уровня также отражались в стратегических картах вспомогательных служб. Так, для усиления направления «Обеспечение операционного превосходства, строгого контроля затрат и снижения уровня сложности» вспомогательные службы установили стратегические цели «Централизация и консолидация производственных процессов» и «Избирательное использование альтернативных ресурсов».

## Преодолевая сопротивление

Возможно, это не покажется удивительным, но попытки каскадировать ССП на уровень рядовых работников встретили сопротивление со стороны персонала вновь приобретенных банков. Для того чтобы его прео-



долеть, Nordea поставила премиальные выплаты высших руководителей в зависимость от результатов по ССП. Кроме того, была запущена коммуникационная программа, популяризирующая сбалансированную систему показателей. Частью программы стало размещение инструкций, наборов учебных материалов и докладов о ССП в интранете — таким образом информацию сделали доступной всем работникам компании. Интерес к сайту возрастал, и в первом квартале 2004 года интранет-страница коммуникационной программы компании получила более 6000 откликов.

Кроме того, Nordea начала публиковать статьи, посвященные ССП, в своем корпоративном журнале «Nordic Ideas». Он издается на пяти языках и печатается раз в квартал. В нем публикуются интервью с пользователями ССП компании и разъясняется, каким образом система приводит стратегию в действие и конкретизирует ее. Благодаря всем этим усилиям менеджеры и рядовые сотрудники в Nordea начали овладевать общим языком и использовать его для обсуждения стратегии.

Сегодня Nordea уже каскадировала 1700 ССП, но это еще не все. Каждый сотрудник, отвечающий за взаимодействие с клиентом, должен иметь индивидуальную систему показателей. Главы трех основных бизнес-направлений банка постигли ценность ССП. По словам Хенрика Могенсена (Henrik Mogensen), руководителя подразделения обслуживания корпораций и государственных учреждений, «сбалансированная система показателей помогает осуществлять важные идеи. Теперь у нас все логично и взаимосвязанно — от совещаний команд по работе с клиентами до стратегических целей». Шарлотт Бул (Charlotte Buhl), старший менеджер по управлению клиентскими взаимоотношениями, вспоминает: «Первые слова, которые всплывают в памяти, когда речь заходит о ССП, — это „растановка приоритетов“ и „четкая цель“... Ясно представляю себе корпоративную стратегию, поскольку... то, что я делаю, четко сформулировано и связано с ней».

## Непрерывное обучение стратегии

Компания Nordea не только регулярно проводит годовые, квартальные и ежемесячные собрания для пересмотра результатов SWOT-анализа и стратегии, но и предпринимает другие шаги для того, чтобы обеспечить непрерывность процесса ее формулирования и реализации. В частности, планирование, бюджетирование и анализ стратегии особенно тесно связаны с работой подразделения планирования и контроля. По словам Свена Эдвинссона (Sven Edvinsson), старшего вице-президента и главы группы планирования, это подразделение создало команду «координаторов ССП», в которую вошли представители других направлений деятельности и биз-

нес-единиц. Члены команды собираются раз в квартал, чтобы обменяться знаниями и опытом по ССП, — это обеспечивает непрерывность изучения стратегического процесса. «Мы установили единую базу знаний для будущего развития ССП, которую постоянно адаптируем к новым задачам и условиям», — говорит Эдвинссон.

Среди ожидаемых серьезных проблем, с которыми придется столкнуться компании, Эдвинссон называет «отказ от слишком острого акцента на финансовую составляющую» (что очень сложно для финансового института) и «дальнейшее совершенствование связи системы материального поощрения с ССП» как следующий шаг к званию «Пользователь лучшей практикой ССП». Он признает: чтобы получить максимум от ССП, требуются терпение и труд, а необходимым условием успеха является то, что инициатива всегда должна принадлежать высшему руководству. «Начинайте применять ССП как можно скорее, даже если не все ключевые показатели эффективности еще определены и могут быть подвергнуты оценке, — советует Эдвинссон. — Не бойтесь ее обновлять — помните: это процесс непрерывного обучения».

## Впечатляющие результаты

Прочное внедрение стратегического процесса в методы руководства компанией принесло Nordea крупные дивиденды. Так, чистая прибыль за первый квартал 2004 года выросла на 64% по сравнению с прошлым годом и достигла 418 млн евро, а стоимость активов, находящихся в управлении, выросла за тот же период на 27 млрд евро и достигла небывалого объема — 122 млрд евро. При этом общие расходы снизились на 10%, а убытки от кредитов — на 50%.

Компания Nordea взлетела с 15-го места среди подобных учреждений в Европе в 2000 году на третье в 2003. Кроме того, сегодня компания по праву может гордиться культурой управления, основанной на командной работе, большей ответственности руководителей за четко поставленные задачи и более остром акценте на стратегию. «Все это вместе с возросшей ориентацией на результат и новым процессом менеджмента, — утверждает генеральный директор Нордстрём, — помогло повысить нашу стратегическую эффективность».

Забегая вперед, скажем, что задачи конкурентной борьбы Nordea не являются уникальными: отвоевать у соперников как можно больше позиций на каждом направлении рынка (многие из которых связаны с недавними слияниями) и усилить тенденцию к обслуживанию государственных учреждений разными отделами (multimanager approach). Но лидеры Nordea при всей своей уверенности в устойчивости позиций банка считают, что

понятная стратегия, ориентированность многоканальной системы обслуживания, линейка банковских продуктов, а также деловая хватка в управлении рисками и соблюдение регулирующих правил и норм помогут еще больше укрепить доминирующее положение банка на рынке.

Достижения Nordea — тем более замечательные для организации, которая всего несколько лет работает со сбалансированной системой показателей, — привлекли внимание представителей других отраслей экономики. Например, опыт компании был описан как один из пяти практических примеров в книге Нильса Горана Олве, Карла-Йохана Петри, Жана Роя и Софи Рой «Баланс между стратегией и контролем» (Питер, 2005). Более того, в 2004 году компания получила от журнала «The Banker» награду «Best Use of IT in Retail Banking» («За лучшее использование информационных технологий в банковском обслуживании физических лиц»). Эта награда — знак признания того факта, что системы интернет-обслуживания, разработанные в банке, широко используются во всем мире, при этом растет число как электронных транзакций, так и интерактивных клиентов. В том же году Nordea стала почетным членом Зала славы ССП.

**Перепечатано: № B0501B**

# Преобразование стратегии в непрерывный процесс в Министерстве обороны Великобритании

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Имея бюджет в 25 млрд ф. ст. (40 млрд дол. США) и штат численностью более 300 тыс. человек (военный и гражданский персонал), Министерство обороны Великобритании является самым крупным правительственным учреждением страны, а по объему затрат занимает пятое место в мире среди военных организаций. Его обширная миссия — укрепление мира и безопасности во всем мире наряду с осуществлением функций национальной обороны, — а также мандат на модернизацию управления эффективностью заставили министерство в сентябре 1999 года внедрить сбалансированную систему показателей. С тех пор оно добилось крупных сдвигов в превращении стратегии в непрерывный процесс (один из принципов организации, ориентированной на стратегию), за что и было в этом году удостоено почетного места в Зале славы ССП.

Помимо обеспечения национальной обороны — основной цели организации — в последние годы Министерство обороны Великобритании расширило свое присутствие и влияние в мире, в том числе участвуя в гуманитарных и миротворческих миссиях в Косово, Персидском заливе, Восточном Тиморе. Внутригосударственная деятельность министерства имеет широкие масштабы: от организации поисково-спасательных операций до борьбы с эпидемиями, например со страшной вспышкой ящура в 2004 году.

## Выбор сбалансированной системы показателей

Решение внедрить ССП, принятое в конце 1990-х годов после глубокой оценки стратегических аспектов национальной внешней политики («Strategic Defense Review» — «Анализ стратегической обороны»), привело к реструктуризации и модернизации вооруженных сил страны. Министерство также использовало итоги данного анализа для изучения возможностей своего участия в общегосудар-

ственной программе модернизации. С помощью контроля эффективности (отдел управления Министерства обороны по контролю и анализу — Directorate of Performance & Analysis, DP&A) оборонный совет министерства (Defense Management Board, DMB) приступил к изучению новых идей, пригодных для повышения эффективности контроля в ответ на инициативу по модернизации.

Капитан королевского военно-морского флота Майк Поттер (Mike Potter), лидер команды проекта по управлению эффективностью, утверждает, что министерство традиционно пользуется большим уважением общественности. Однако, как и все государственные структуры, Министерство обороны должно постоянно демонстрировать все более высокие результаты, чтобы оправданно тратить деньги налогоплательщиков. Предыдущие системы контроля министерства имели ряд недостатков. Отчеты были длинны и перегружены подробностями; требовалось много времени, чтобы не только их составить, но и прочитать. Более того, они не фокусировали внимание членов оборонного совета на ключевых проблемах, а с учетом числа людей, принимавших участие в их составлении, процесс отчетности доказал свою размытость и запутанность.

Министерство рассмотрело несколько новых инструментов управления, в том числе систему «Шесть сигм» и модель совершенства, разработанную Европейским фондом управления качеством (European Foundation for Quality Management). В конце концов было решено воспользоваться сбалансированной системой показателей, которая, по общему мнению, обладала самым мощным потенциалом для упрощения контроля эффективности и перевода стратегии министерства в четкие составляющие и конкретные показатели деятельности, «обеспечив победоносную оборонноспособность за счет повышения операционной эффективности и лучшего использования ресурсов». Королевский военно-морской флот уже имел положительный опыт работы с ранней версией ССП; предшественник Поттера капитан Саймон Листер (Simon Lister) предложил исполнительному совету новую систему.

## Как справиться со «здоровым скептицизмом»

При поддержке сэра Кевина Теббита (Kevin Tebbit), постоянного секретаря Министерства обороны и председателя оборонного совета, была сформирована небольшая команда проекта сбалансированной системы показателей, куда вошли три представителя от каждого вида вооруженных сил (флот, сухопутные войска и военно-воздушные силы), а также гражданское лицо. Как подчеркивает сегодняшний член команды командир подразде-

ления королевских военно-воздушных сил Дез Кук (Des Cook), первой и самой сложной задачей, которая встала перед ними, было преодоление «здорового скептицизма» по поводу ССП со стороны некоторых старших офицеров, входящих в оборонный совет, стаж службы которых составлял 30 лет. Подозревая, что сбалансированная система показателей есть не что иное, как «еще одна модель управления», они сомневались в ее способности полностью отразить их обширные знания и опыт.

Для того чтобы рассеять возникшие опасения, команда решила привлечь именно этих офицеров к разработке ССП. Теббит предложил сформировать четыре несходные пары из членов оборонного совета (например, первый заместитель начальника штаба обороны и главный научный советник) и поручить им надзор над созданием одной из четырех составляющих ССП.

С растущим взаимным доверием люди приступили к работе. Было решено отказаться от традиционных составляющих (финансовой, клиентской, внутренних процессов и обучения и развития) и заменить их на такие компоненты ССП: «Планируемые результаты» («Удается ли нам оправдать ожидания правительства?»), «Управление ресурсами», «Подготовительные процессы» и «Накопление средств для будущего».

## Разработка ССП

Следующим этапом стало распределение целей и показателей деятельности по составляющим. Для этого в июле 2000 года команда ССП организовала ряд семинаров, участниками которых стали 60 представителей от 11 получателей самых высоких бюджетов (эквивалент термина «стратегическая бизнес-единица») в Министерстве обороны. К их числу относятся королевский военно-морской флот, сухопутные войска и королевские военно-воздушные силы, а также подразделения, в зону ответственности которых входят личный состав и боевая подготовка, материально-техническое обеспечение, закупка оборудования, управления центрального штаба и другие подразделения. К сентябрю семинары дали результат: сбалансированную систему показателей, содержащую 17 целей и 82 параметра.

Несмотря на то что оборонный совет сразу приступил к активному использованию первой версии ССП, члены команды проекта понимали: необходима ее окончательная «шлифовка» — модернизация и упрощение. Получив ответ на вопрос: «Какие показатели мы используем на самом деле?», к марту 2001 года удалось сократить число целей и показателей до 15 и 42 соответственно.

Годом позже вследствие дополнительных сокращений получили сбалансированную систему показателей, состоящую из 13 целей и 26 пока-

зателей (см. рис. 1). Каждой цели соответствуют несколько параметров. Например, цель «Укомплектованность личного состава» в составляющей «Управление ресурсами» содержит показатели «общая численность» (численность обслуживающего персонала) и «особо важные специальности» (наличие специалистов, обладающих требуемой конкретной подготовкой, например, врачей, инженеров и техников, летного состава).

## **Сделать стратегию непрерывным процессом**

По мере реализации инициативы по внедрению ССП Министерство обороны осознало все ее решающее значение для поддержания стратегической целенаправленности. Например, сбалансированная система показателей служит повесткой дня ежеквартальных совещаний оборонного совета, на которых выявляются узкие места и принимаются корректирующие меры или пересматривается стратегия в соответствии с изменившимися приоритетами. Система публикуется в интранете совета и каскадируется по всем 11 получателям крупных бюджетных средств.

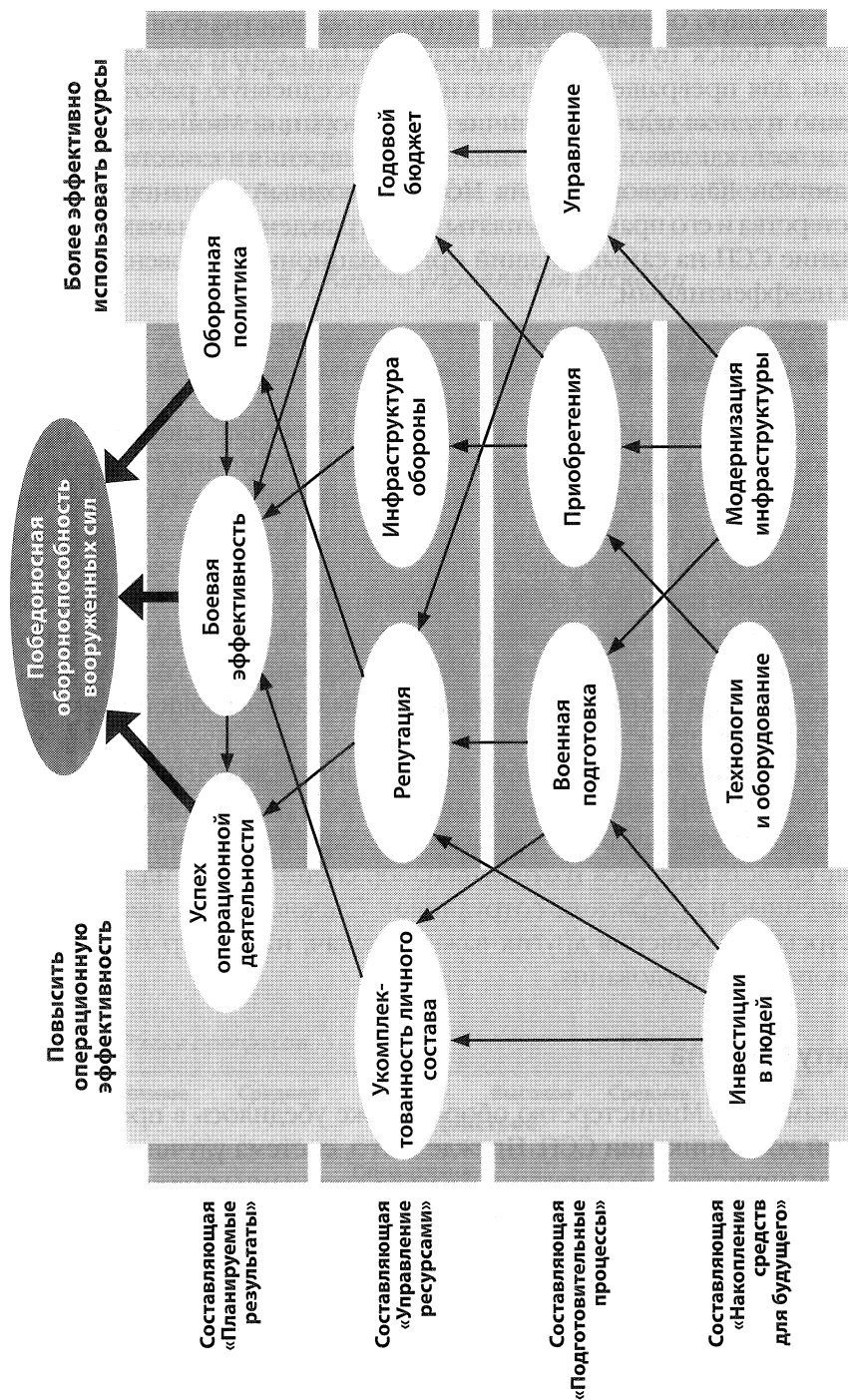
Каждое такое подразделение, в свою очередь, имеет собственную ССП, за выполнение которой отвечает специальный совет. Сбалансированная система показателей отражает приоритеты получателя крупных бюджетных ассигнований, направленные на поддержку общей ССП Министерства обороны.

Стратегия — это непрерывный процесс повседневной жизни министерства. По словам Кука, некоторые члены оборонного совета установили ССП на рабочих столах своих компьютеров — это первое, что видит посетитель в их офисах. Постоянное присутствие ССП создает особую атмосферу для бесед о стратегии. Есть и такие, кто носит с собой «карманную» версию системы, чтобы использовать ее в переговорах с представителями оборонной промышленности для информирования о приоритетах министерства.

Если возникают затруднения со стратегическими инициативами, члены оборонного совета оказывают поддержку друг другу и действуют по принципу взаимовыручки, подчеркивает Кук. Теперь все понимают, что проблемы не появляются изолированно, они касаются всех членов совета и влияют на способность министерства в целом поддерживать стратегию и, следовательно, выполнять свою миссию. Таким образом, проблемы видны в более широком контексте, чем это было раньше.

В будущем министерство намерено сделать ССП еще более доступной всем работникам. Однако секретный характер деятельности препятствует разглашению информации. Именно поэтому совет не желает раскрывать

Рисунок 1. Сбалансированная система показателей Министерства обороны Великобритании



Министерство обороны дало свое определение традиционным составляющим ССП, наиболее подходящее для структуры, миссии и стратегии организации.



ССП, требующую обезличивания, которое выхолостит ее и сделает менее значимой. Поиск путей коммуникации ССП и стратегии Министерства обороны для превращения стратегии в повседневную работу каждого — особенно трудная задача. В отличие от корпораций Министерство обороны не может использовать финансовые поощрения в качестве мотивации сотрудников. Как говорит Майк Поттер, сложный и разнородный штат министерства и его правила выплаты вознаграждений означают, что каскадирование ССП на самый низший организационный уровень может оказаться неэффективным.

## Причина и следствие

Ориентация деятельности на стратегию высветила сложные причинно-следственные связи между различными компонентами стратегической карты Министерства обороны. Кроме того, она выявила ряд важных опережающих индикаторов. Например, при определении такого значимого для будущей боеготовности армии опережающего индикатора, как сохранение личного состава, стало ясно, что это зависит от морального состояния, на которое, в свою очередь, влияют удовлетворенность жилищными условиями, наличие достаточного времени для семьи и другие факторы, относящиеся к цели «Инвестирование в людей» составляющей «Накопление средств для будущего».

Глубокое изучение причинно-следственных связей привело к более разумному расширению и использованию ресурсов. Например, если министерство сможет увеличить показатель сохранения личного состава, то меньше средств придется тратить на набор специалистов или поощрения, направленные на удержание сотрудников. Следовательно, высвобождаются ресурсы для решения других важных задач, например модернизации технологий и оборудования.

## В защиту бюджета

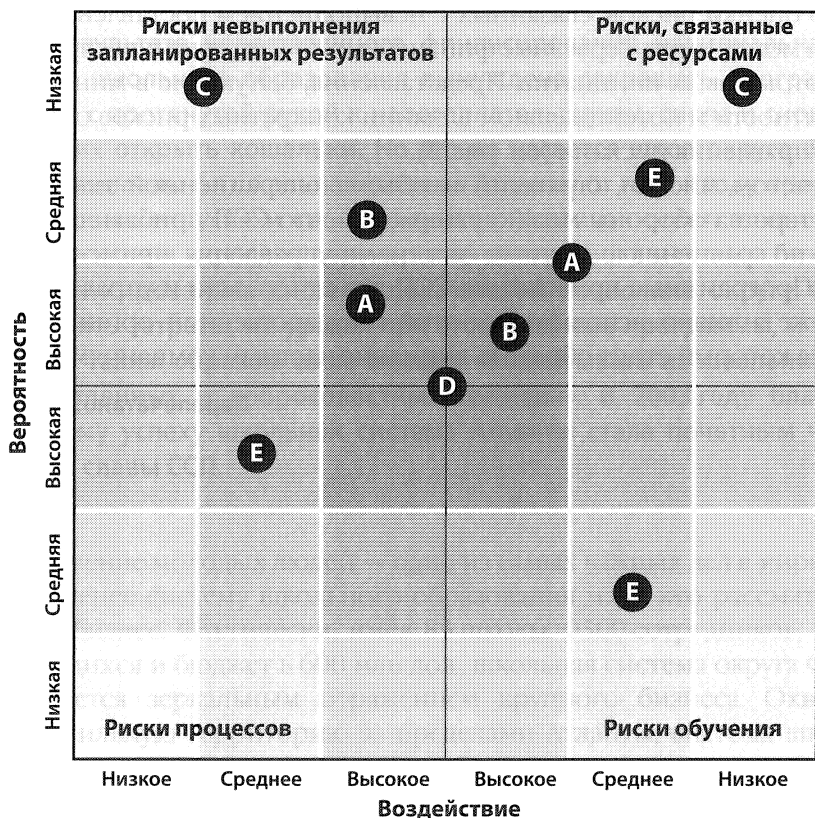
По словам Кука, Министерство обороны уже убедилось в преимуществах внешней коммуникации ССП. Прежде всего, система улучшила взаимоотношения министерства с другими государственными учреждениями.

Например, Министерство обороны теперь использует ССП во время переговоров с Министерством финансов о выделении средств. Исключив эмоции из этих дискуссий и дав возможность оборонному ведомству бесстрастно демонстрировать возможные исходы различных сценариев финансирования, ССП помогает фокусировать переговоры на фактах и ключевых приоритетах.

## Следующий шаг: постановка задач, прогнозирование и управление рисками

Как утверждают Поттер и Кук, следующий этап заключается в более активном использовании сбалансированной системы показателей для постановки задач и прогнозирования. Так, ставя цель приобрести реактив-

Рисунок 2. Карта управления рисками



### Обозначения

- А Темпы ведения операций
- D Финансы
- B Асимметричные угрозы
- E Перегрузка инициативами
- C Неправильные предпосылки планирования

*Риск, связанный с невыполнением даже отдельной составляющей, может серьезно повлиять на ССП Министерства обороны в целом. Карта показывает эти риски для каждой составляющей ССП, на которую они могут воздействовать.*

ный истребитель, министерство использует цветовую систему светофора (красный, желтый, зеленый) для обозначения вероятности провала при условии, что есть соответствующее финансирование. Тогда совет предпринимает все возможные меры для предотвращения подобного риска. Некоторые подразделения министерства экспериментируют еще и с синим цветом, сигнализирующим о потенциальной возможности перевыполнения планируемых показателей, что позволяет направлять высвободившиеся ресурсы на более слабые участки.

Особый интерес для министерства представляет систематический способ оценки рисков, связанных с невыполнением поставленных задач. Провал может иметь серьезные финансовые последствия или спровоцировать поток новых инициатив. Представления, бытующие в министерстве, о вероятности и потенциальном влиянии конкретных рисков отражены в карте управления рисками (см. рис. 2).

С учетом миссии, стратегии и объема операционной деятельности Министерства обороны можно утверждать, что ССП прибавила «огневой мощи» по сравнению с другими системами управления, применявшимися ранее. Программные приложения ССП для отчетности и управления рисками уже активно используются этой государственной организацией — факт, на который стоит обратить внимание частным компаниям.

**Перепечатано: № B02110B**

# Школьная система Атланты получает высокие оценки за стратегическую эффективность и академическую успеваемость

*Джудит Росс (Judith Ross)*

В результате недостаточного финансирования национальная система школьного образования вынуждена сокращать программы и идти с протянутой рукой к налогоплательщикам, снова и снова умоляя их открыть кошельки. Но это не касается школ округа Фултон. Муниципальная школьная система Атланты от года к году продолжает повышать успехи своих учеников. Усиливая ответственность сотрудников и укрепляя партнерские отношения с местным бизнесом, сбалансированная система показателей позволила округу Фултон снизить затраты, не урезая при этом учебные программы, и выполнить таким образом свою миссию «Воспитывать из школьников ответственных и добросовестных граждан». В 2003 году благодаря своему успеху школьная система Атланты стала почетным членом Зала славы ССП.

Обучение молодых людей — одно из самых важных дел в мире, и тем не менее систему школьного образования мало кто рассматривает как бизнес. Фактически, имея 83 школы, 9500 сотрудников, 73 тыс. учащихся и бюджет в 600 млн дол., школьная система округа Фултон является зеркальным отражением крупного бизнеса. Охватывая 80-мильную территорию за пределами Атланты, система школ отличается расовым, этническим и экономическим разнообразием. Представители меньшинств или многонациональных сообществ составляют 56%; школы системы посещают дети — выходцы из 50 стран. Число учащихся, для кого английский является вторым языком, за последние годы превысило 85%. Сложнейшие проблемы, обусловленные масштабами и разнообразием, заставили школьную систему округа Фултон в 2000 году внедрить сбалансированную систему показателей.

Раньше образовательная система округа Фултон использовала принцип управления «снизу вверх», когда приоритеты отдельных

школ обуславливали общие цели. Часто эти цели нельзя было ни оценить, ни измерить. Затем был применен подход, основанный на критериях, принятых при вручении премии Малколма Болдриджа, но руководители были, мягко говоря, разочарованы тем, что новая методика управления не приносит ощутимых результатов. Когда член торговой палаты округа Майк Браун (Mike Brown) из UPS, которая была опытным пользователем ССП<sup>1</sup>, рассказал об успехе своей компании, руководители округа поняли, что нашли ответ на свой вопрос, как согласовать стратегию с нуждами образования и измерить достигнутые успехи.

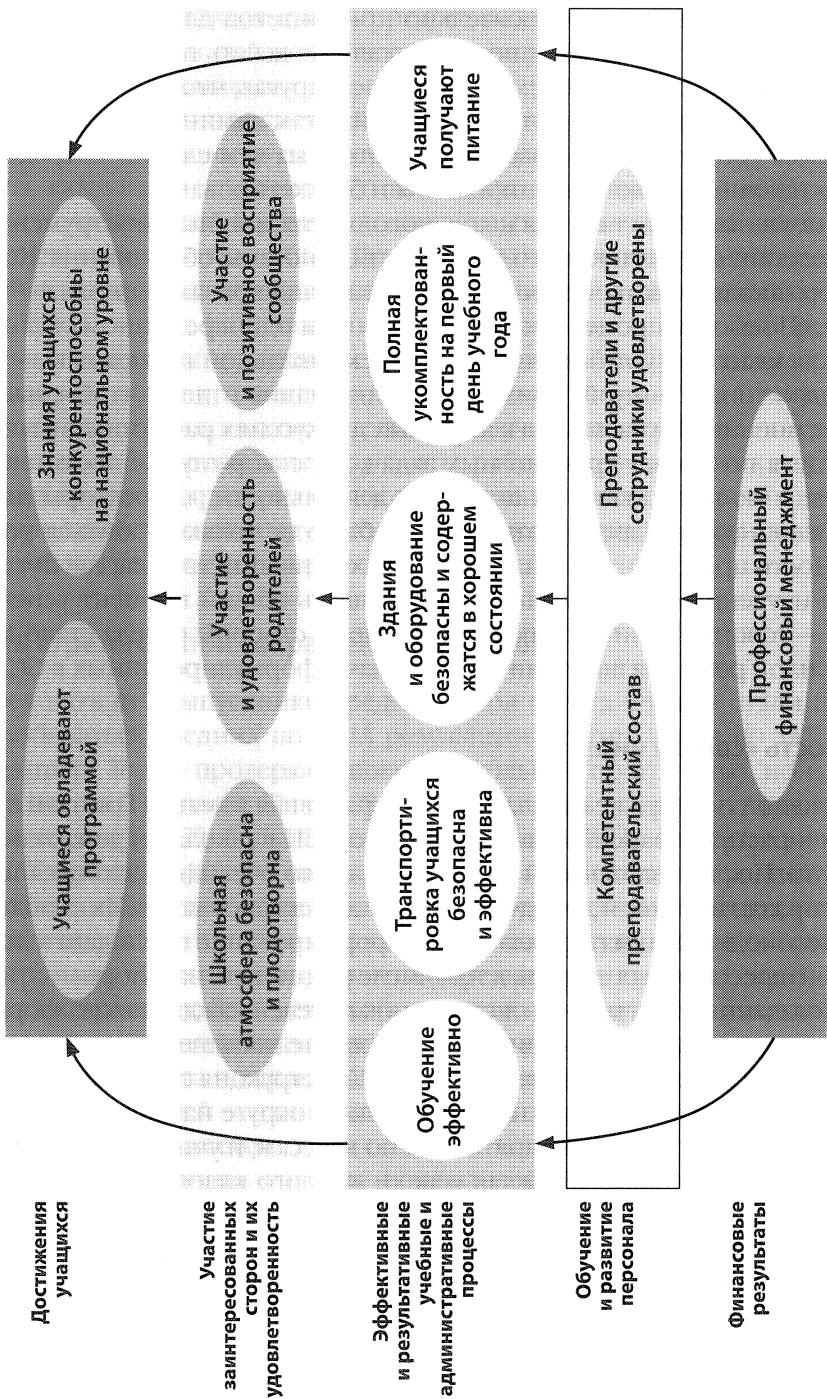
## Уточнение целей

Перевод модели сбалансированной системы показателей в сектор государственных и некоммерческих организаций с их уникальными проблемами нередко оказывается делом довольно сложным. Руководство образовательной системы округа имело в этом преимущество: Марта Тейлор Гринуэй (Martha Taylor Greenway), директор отдела планирования и коммуникаций, работавшая раньше с Робертом Капланом, одним из создателей концепции сбалансированной системы показателей, над ССП United Way, участвовала в составлении системы для Атланты.

При создании ССП Гринуэй тесно сотрудничала с административным кабинетом, который состоял из старших инспекторов и руководителей подразделений. Сначала большие споры возникли относительно места на стратегической карте направления «Достижения учащихся»: это должна быть составляющая заинтересованных сторон или финансовая? В конце концов группа разработала пять составляющих: достижения учащихся; участие клиентов и заинтересованных сторон и их удовлетворенность; эффективные и результативные образовательные и административные процессы; обучение и развитие персонала; финансовые результаты (см. рис. 1). Проект ССП был представлен школьному отделу. «Отдел ухватился за идею, — говорит Гринуэй, — поскольку его участники — родители и члены сообщества, особенно те, у кого был предпринимательский опыт, — дали положительный отзыв о сбалансированной системе показателей. Она понравилась даже одной „мамаше“ — бывалому члену родительского комитета, поскольку теперь ей был открыт доступ к данным о текущем положении дел и будущих планах».

В результате появилась ССП, возможно, перегруженная излишними деталями, как признает Гринуэй. Показатели эффективности достижения каждой цели охватывали огромные поля данных: этапы обучения, предметы, группы учащихся, специалисты и операционные процессы. Являясь выборными лицами, члены школьного отдела с трудом смогли прийти к

Рисунок 1. Стратегическая карта школьной системы округа Фултон



В административном кабинете школьной системы округа Фултон шли активные дебаты о месте направления «Достижения учащихся» — в составляющей заинтересованных сторон или финансовой. В конце концов его поместили в самый верх стратегической карты.

официальному согласию относительно приоритетов для всей образовательной системы округа. «Они предпочитали не делать письменных заявлений о том, что одна проблема важнее, чем другая, чтобы не рисковать единством сообщества», — считает Гринуэй. Итак, административный кабинет, имея устное мнение совета, определяет, на чем следует сосредоточиться в течение годового планирования и бюджетирования.

Тем не менее ССП стала для школьного отдела мощным инструментом в определении стратегического направления системы образования. Когда директор школы чувствовал, что некая цель слишком амбициозна — например, «Повысить процент успеваемости» при одновременном увеличении числа классов с углубленным изучением школьной программы, — он, по предложению Гринуэй, приходил на совещание отдела, чтобы выслушать все мнения. Поучаствовав в азартных дискуссиях работников школьного отдела по поводу грандиозных задач, директор глубже постигал их значение и получал стимул к активной деятельности. «Директоры школ проникались точкой зрения отдела: надо было не только добиться роста численности представителей национальных меньшинств в классах с углубленным изучением программы, но и повышать общий процент успеваемости», — говорит Гринуэй. Такое внимание со стороны отдела стало движущей силой решения школами округа задач, сформулированных в ССП.

## Отчетность «сверху вниз»

При активной поддержке отдела административная команда Гринуэй приступила к распространению информации о ССП в школах и департаментах округа. После нескольких презентаций стало очевидно, что идея прозвучит гораздо весомее и доходчивее из уст директоров школ. Их снабдили всеми необходимыми материалами, и информирование преподавателей и всех заинтересованных сторон, в том числе родителей, началось.

Для создания собственной системы показателей каждая школа формирует команду из числа сотрудников для определения целей в соответствии с общей ССП системы образования округа. Конструкция системы варьировала в зависимости от школы, но постепенно в округе накапливался опыт. Так, одна из школ решила внедрять ССП по классам, и учителя используют систему на совещаниях, обсуждая успехи каждого класса. Одни средние школы разбили свои системы показателей по учебным направлениям, разрешив, например, отделению английского языка пользоваться иными критериями, чем математическому. Другие учебные заведения разрабатывали показатели в области мышления высшего порядка, например, или в сфере воспитания гражданственности, которые охватывают многие аспекты знания, но интерпретировать их можно по-разному. Независимо от конструк-

ции своей ССП каждая школа предоставляет богатую и содержательную информацию, которой может воспользоваться любой педагог для оценки успехов своих учеников.

Сбалансированная система показателей округа Фултон не просто возлагает ответственность за достижения учащихся на педагогов; деятельность каждого — от членов административного кабинета и директоров школ до секретарей и других должностных лиц — оценивалась по ее ответственности по показателям ССП. Дети, которых благополучно и вовремя привозят в школу, учатся лучше; следовательно, работу водителей школьных автобусов следует оценивать по показателям «число дней без предотвращения аварий» и «процент рейсов без опозданий». Эти данные ежедневно направляются в транспортные агентства, где водители отчитываются о своей работе. А поскольку ученики, получающие полноценное питание, показывают более высокие результаты, работников школьных кафетериев стимулируют по критериям «посещаемость» (питаются ли учащиеся в кафетерии или приносят еду с собой) и «число порций, сервированных за каждый час работы кафетерия».

## Быть стратегом при сокращенном бюджете

Через пять лет выпускники средних школ округа Фултон стали не только добиваться средних по США результатов тестирования по SAT (School Assessment Test — проверка усвоения школьной программы), но и превысили их на 23 пункта. Теперь 89% выпускников успешно справляются с этим тестом (на 2% больше, чем до внедрения ССП), а в среднем по стране SAT проходят 48% учащихся. В начальной и неполной средней школах показатели качества знаний учащихся по нормативно-ориентированному педагогическому тесту (оценивает усвоение государственной школьной программы) ежегодно повышаются в среднем на пять пунктов по каждому классу и предмету. Если дети хорошо учатся, то родители счастливы: 82% респондентов свидетельствуют о высоком уровне удовлетворенности работой школ округа по сравнению с 68% в целом по стране. Текучесть кадров среди учителей — один из показателей общей ССП системы образования округа — снижается.

Сбалансированная система показателей помимо всего прочего помогла построить новые школы вовремя и без превышения смет, а также сократить административные расходы. Как и другие образовательные системы, школы округа Фултон должны были показать высокие результаты при минимальных затратах — при постоянном росте числа учащихся администрации приходится ежегодно существенно урезать бюджет. Будучи неотъемлемой частью системы бюджетирования, ССП помогает



школьному отделу решать, какие учебные программы отменять, а какие оставлять. «Гораздо легче говорить о своей стратегичности, когда каждый год получаешь все больше денег, — утверждает Гринуэй. — Слова не расходятся с делами, только если приходится экономить. Например, было установлено, что дети, активно участвующие в факультативных занятиях, лучше учатся. Именно поэтому школьный отдел округа Фултон финансирует транспортировку этих учащихся домой на школьных автобусах. На уровне школ распределение денег теперь тоже происходит более стратегически. Директоры школ, получая дополнительные средства и принимая решение о приглашении нового лектора или введении специальной программы для не говорящих по-английски школьников, сначала сверяются с ССП.

Более того, в 2002 году избиратели снова утвердили сроком на пять лет следующий порядок распределения налога с продаж: один цент с каждого доллара должен тратиться на интересы округа. Это значит, что дополни-

**Наличие действующей ССП, демонстрирующей наши цели, выраженные числами, и наши достижения в каждой области, обеспечило нам больше доверия со стороны бизнеса. Именно представители деловых кругов вышли с предложением повысить налог с продаж в наших интересах.**

тельный доход пойдет на строительство новых школ. Гринуэй отмечает: «Наличие действующей ССП, демонстрирующей наши цели, выраженные числами, и наши достижения в каждой области, обеспечило нам больше доверия со стороны бизнеса. Именно представители деловых кругов вышли с предложением повысить налог с продаж в наших интересах». В самой школьной

системе появилась синергия. Одна высокорезультативная неполная средняя школа предложила проводить конкурс «Учитель года» совместно с отстающими школами, расположенными в отдаленных частях округа. Где-то в ходе применения ССП выяснилось, что преподавание математики было узким местом в группе школ. Вот как среагировали высшая школа и ее основные «поставщики учащихся» — неполная средняя и начальная школы: они пригласили стороннего эксперта, который должен был помочь улучшить процесс обучения в каждом классе.

Через три года ССП была действительно внедрена в способ ведения округом Фултон своего бизнеса. Сообщество отлично осведомлено о деятельности школ: в своих беседах люди ссылаются на ССП, а многие родители уже прослушали доклады директоров школ, где учатся их дети. Один из ключей к успеху — внедрение местных ССП. «Что действительно привлекает учителей — это явная зависимость их карьерного роста от улучшения качества преподавания растущему контингенту детей, не говорящих на английском языке», — отмечает Гринуэй.

## **Комбинированная форма отчетности для финансовых поощрений**

Бонусы управляющего системой образования округа Фултон и его непосредственных подчиненных зависят от выполнения задач ССП. Сотрудники отдела получают бонусы, если прикрепленные к ним школы выполняют определенный процент целевых показателей ССП, при этом учителя, социальные педагоги и социальные работники получают больше, чем секретари, работники кафетериев и опеки. Поощрительные выплаты на уровне школ в значительной мере зависят от данных тестирований, но эта схема была прервана в 2003 году, когда в Джорджии были проведены проверки меньшего числа классов по меньшему числу предметов, чем предполагалось, что исказило необходимые данные.

Финансовые поощрения сделали ССП еще более привлекательным инструментом, однако, по словам Марты Гринуэй, реакция участников была неоднозначна. Финансовые вознаграждения — достояние публики. «Каждый знает, кто что получил, — родители, сообщество, учителя других школ и даже соседи. Все это вызвало озабоченность: раз школа не получила премии, то она будет считаться плохой школой, а вы — плохим учителем».

Гринуэй также обнаружила, что эта программа поставила сотрудников ее команды в неловкое положение: им приходится решать, кто заслужил награду, а кто нет. «Вместо того, чтобы быть консультантами и помощниками в качественном стратегическом школьном планировании, мы вынуждены судить, следуете ли вы установленным правилам, чтобы получить деньги, или нет». Независимо от того, будут ли восстановлены критерии финансового поощрения, полагает Гринуэй, работники школы стали настоящими приверженцами сбалансированной системы показателей. «Они видят все преимущества программы для своих школ», — говорит она.

Впереди еще много работы. Гринуэй хотела бы улучшить мониторинг новых образовательных программ — одно их число «затрудняет управление стратегией». Еще одна область совершенствования — более оперативное получение данных, в частности о результатах учебы в цифрах. С этой целью планируется приобрести новую электронную систему оценки на те средства, которые ранее предназначались для другой программы тестирования, отмененной в результате внедрения ССП. Эта программа позволит проводить тесты, совместимые с государственными, быстро подсчитывать баллы с помощью электронных средств и в течение двух недель снабжать учителей результатами. «Этот новый системный инструмент поможет преподавателям анализировать достигнутое относительно намеченных в ССП целей», — утверждает Гринуэй.

И наконец, возникла инициатива по созданию группы сбалансированных систем показателей, которая охватит работу средней школы и ее «поставщиков учащихся» — неполную среднюю и начальную школы. «Такая региональная ССП, — уверяет Гринуэй, — будет очень мощным средством». Речь идет о всеобщей согласованности действий — от «А» до «Я».

## Примечание

- <sup>1</sup> United Parcel Service: The Balanced Scorecard Delivers the Goods for a Company on the Move // BSR, 2000, March/April (перепечатано: № B0003B).

## Более подробно

*Boosting Performance and Accountability with BSC // BSR, 2003, May/June (перепечатано: № B0305B) — рассказ об Управлении образования Техаса, которое руководит второй по величине системой публичных школ.*

**Перепечатано: B0401B**

# Новая дорожная карта для управления эффективностью: Volvofinans и сбалансированная система показателей

*Лорен Келлер Джонсон (Lauren Keller Johnson)*

Когда в 1996 году шведская компания Volvofinans совершила свою первую попытку построить сбалансированную систему показателей, ее руководители и подумать не могли, что буквально через несколько лет она станет почетным членом Зала славы ССП и займет высшее место в рейтинге финансовых компаний Швеции. Но и то и другое случилось в 2002 году. Этому маленькому, но мощному кредитору сбалансированная система показателей осветила путь к оглушительному успеху — хотя и без шишек не обошлось.

## Непростое начало

История начинается в 1996 году, когда Volvofinans занялась поисками новой системы управления эффективностью, чтобы преодолеть тревожащую разобщенность взглядов на видение будущего компании. Организация со штаб-квартирой в Гётеборге (Швеция) хотела получить такой инструмент, который помог бы вовлечь всех сотрудников в работу над достижением поставленных стратегических целей и оценку собственной эффективности. Заинтригованная успешным опытом применения ССП шведской страховой компанией Skandia Group, а также статьями Каплана и Нортон, опубликованными в «Harvard Business Review», тогдашний управляющий директор и финансовый контролер Марианна Сёдерберг (Marianne Söderberg) организовала команду для осуществления аналогичного проекта.

Хотя надзор над проектом проводила финансовый руководитель Volvofinans, особенно привлекательной стороной ССП для членов команды оказалось включение в нее нефинансовых показателей. Это позволяло оценивать нематериальные активы, например интеллектуальный капитал, и распространять информацию о них среди сотрудников компании. При этом руководство должно было начать

относиться к персоналу как к жизненно важному активу, как это и принято в сфере оказания услуг.

Несмотря на весь энтузиазм команды, проект вскоре застопорился. Сёдерберг считала, что это произошло из-за отсутствия четкой связи проекта с миссией компании. Кроме того, формат ССП (слайды в программе PowerPoint и таблицы в Excel) затруднял ее распространение и не давал возможности пользоваться ею нескольким сотрудникам одновременно. Сёдерберг вспоминает: «Это превратилось в набор красивых и правильных слов, отправленных в долгий ящик, что мы называем „спящая миссия“».

## **Вторая, более удачная попытка**

Сбалансированная система показателей оставалась невостребованной вплоть до августа 2000 года, пока не пришел новый управляющий директор Бьёрн Ингемансон (Bjorn Ingemanson). Обеспокоенный результатами внутренних опросов, выявивших явное снижение заинтересованности сотрудников, их низкую удовлетворенность и плохую осведомленность об организационных целях, Ингемансон решил сделать еще одну попытку. Он был уверен, что ССП естественным образом волеется в скандинавскую бизнес-культуру, которая придает особое значение единодушию, постановке целей и последующему контролю их выполнения. (Не вызывает удивления тот факт, что, по некоторым оценкам, 50% шведских компаний применяют ССП.) Надвигающаяся продажа компании Ford Credit International 50% активов компании Volvo, принадлежащих Volvofinans, придала особый импульс изменениям.

Но в этот раз руководители Volvofinans пошли по другому пути. Они создали новую информационную систему, которая обеспечила более удобное использование ССП и ее распространение в интранете. Кроме того, Volvofinans запросила помощи у шведского отделения компании Balanced Scorecard Collaborative.

Компания сфокусировала новую инкарнацию ССП на принцип организации, ориентированной на стратегию, — «превратить стратегию в работу каждого». По словам Ингемансона, в тот момент, как и раньше, большинство сотрудников не имели четкого представления о корпоративных целях и видении. Более того, всего несколько человек помимо команды руководителей принимали участие в дискуссии о стратегии и будущем бизнеса. И тем не менее компания гордилась своей открытой децентрализованной культурой, в условиях которой люди могли без опаски высказывать свое мнение и критиковать идеи руководства.

Пришло время воспользоваться всеми преимуществами интеллектуального капитала.

## Создание ССП

С самого начала процесс создания сбалансированной системы показателей был обусловлен принципом «сделать стратегию работой каждого». Например, команда проекта ССП предложила программу семинаров для менеджеров и сотрудников разных подразделений и уровней, которую за один цикл посетили треть работников компании, а это необычайно много. Как только команда руководителей определила составляющие и цели, остальные работники принялись за выбор показателей. Нужно было определить виды деятельности и задачи, необходимые для приведения деятельности всех работников в соответствие с целью компании повысить объем продаж автомобилей марок «Volvo» и «Renault» в Швеции за счет конкурентоспособных торгово-финансовых решений, привлекательных для дилеров, частных клиентов и корпораций.

Семинары длились несколько дней. На них сотрудники обсуждали и критиковали идеи менеджеров, предлагали другие показатели и делились своим видением настоящего и будущего Volvofinans. Как подчеркивает Сёдерберг, это были работники нижестоящих организационных уровней, которые переводили идеи с абстрактного языка менеджеров в конкретные и доступные термины. И именно эти люди в конечном счете определили большинство целей и показате-

## К Л Ю Ч Е В О Й П Р И Н Ц И П О Р Г А Н И З А Ц И И ,

### О Р И Е Н Т И Р О В А Н Н О Й Н А С Т Р А Т Е Г И Ю

#### Сделать стратегию работой каждого

##### Создание

Почти треть сотрудников Volvofinans принимали участие в работе семинаров, посвященных созданию ССП.

Открытая децентрализованная культура поощряла людей к обсуждению и критике идей топ-менеджеров — от стратегического видения до языка ССП.

Особый упор делался на простой доступный язык.

Компания оплачивала дополнительное время, затраченное на разработку ССП, пытаясь донести до сотрудников основную идею: система будет рабочим инструментом для них, а не только для управленцев.

##### Поддержание

Частое обращение к ССП на внутренних совещаниях помогает каждому увидеть свой вклад в выполнение поставленных задач и осуществление стратегии.

ССП доступна всем работникам компании через интранет.

Новые сотрудники получают инструктаж по ССП.

Сотрудники обучаются в ходе непрерывного коммуникационного процесса: электронная почта, совещания и семинары.

телей ССП. На семинарах число рядовых сотрудников значительно превышает число менеджеров. Можно представить себе, насколько оживленными становились порой дискуссии.

На этой стадии проекта команда ССП столкнулась с двумя большими проблемами: следовало добиться, чтобы язык системы не был чересчур научным и чтобы рядовые работники поняли — это их инструмент, а не только средство управления для менеджеров. Решение этих задач заставило посвятить процессу разработки ССП больше времени, чем предполагалось. Терпение членов команды проекта окупилось: им удалось привлечь к участию все подразделения компании.

К весне 2001 года были сделаны последние штрихи в Vägvisaren, или дорожной карте (см. рис. 1, с. 368–369). Далее началось каскадирование ССП по всем подразделениям. К концу 2002 года у всех отделов были свои карты со специфическими целями и показателями, поддерживающие общую систему показателей компании.

## Внутренние результаты

Вторая попытка осуществить проект ССП принесла Volvofinans замечательные результаты. Например, недавний опрос сотрудников показал, что они гораздо глубже разбираются в стратегии компании и ее подразделений. Сравните с итогами обследования 1996 года, когда выяснилось, что общее видение в компании отсутствует. Последний опрос также свидетельствует о том, что усилилась приверженность персонала компании ее целям и значительно улучшились моральное состояние сотрудников и их осведомленность о положении дел в отрасли. Сёдерберг уверяет: теперь сотрудники говорят о стратегии гораздо чаще и откровеннее, чем прежде. Они знают, как работает компания и отрасль в целом, и понимают, что самое важное для Volvofinans.

Широкая информированность о стратегии и ее поддержка дали вполне ощутимые результаты. В 2001 году число кредитов, выдаваемых компанией, выросло на 13% и составило 23,5 млрд швед. крон (3 млрд дол.). К концу того же года число контрактов увеличилось до 213,5 тыс., что на 5% больше, чем в предыдущем году. (Для сравнения: валовой внутренний продукт Швеции вырос в 2001 году на 1%.) Доля Volvofinans на рынке финансирования покупки новых автомобилей достигла 57% по сравнению с 51% в 2001 году. Для рынка поддержанных автомобилей это 45 и 44% соответственно. Всего этого Volvofinans достигла за год, когда продажи машин в целом по стране упали.

По мнению Ингемансона, ССП не просто усилила конкурентное превосходство Volvofinans, но стимулировала творческое мышление ее работ-

ников. Компания запустила программу «Volvo Carloan» — инновационный способ финансирования покупки автомобилей, который включает компонент страхования (оплачивается ежемесячный счет клиента по погашению кредита в случае длительной болезни или потери работы). Сегодня более 100 тыс. клиентов обслуживаются по плану «Volvo Carloan» (кстати, большинство конкурентов Volvofinans последовали ее примеру и разработали аналогичные программы). Кроме того, эффективность услуг отражается в затратах на управление контрактом — они самые низкие на рынке. Если говорить об управлении парком машин, то клиенты заказывают автомобили через Интернет — отличное финансовое решение, требующее минимального взаимодействия с персоналом.

Для финансовой отрасли успехи компании не остались незамеченными. В 2002 году по итогам опроса «Image Survey International» Volvofinans переместилась с третьего на первое место в рейтинге финансовых компаний Швеции. По мнению респондентов (600 выбранных наугад руководителей компаний, в которых численность персонала превышает 20 человек), Volvofinans заняла первое место среди финансовых компаний страны по шести показателям: комиссионные и процентные ставки; доступность; обслуживание клиентов; работа с кредитными приложениями; адаптация к нуждам клиентов; маркетинговая коммуникация. По трем дополнительным критериям — надежность, компетентность персонала и гибкость условий — компания также занимает одно из первых мест.

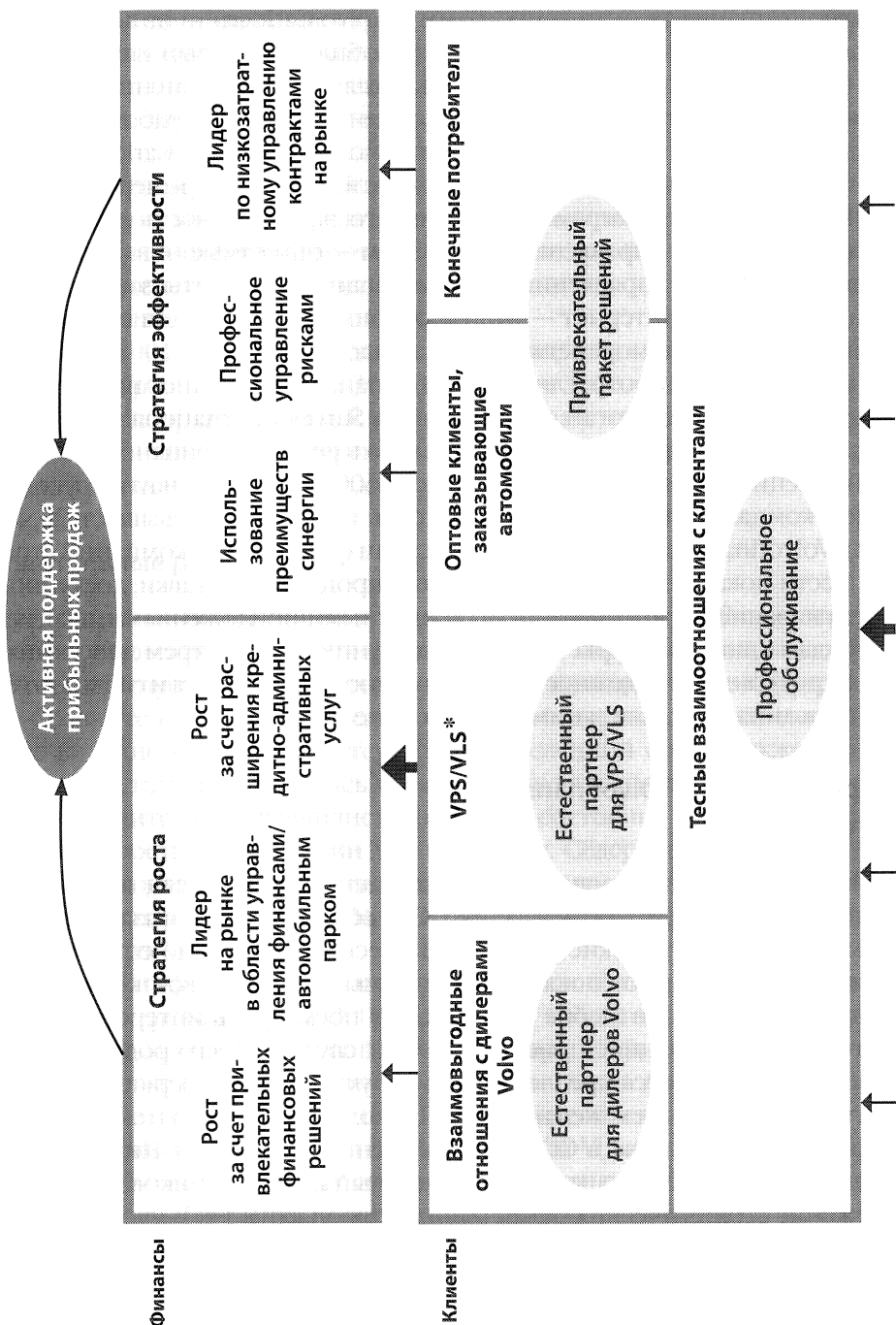
## **Дорожная карта Volvofinans: сегодня и завтра**

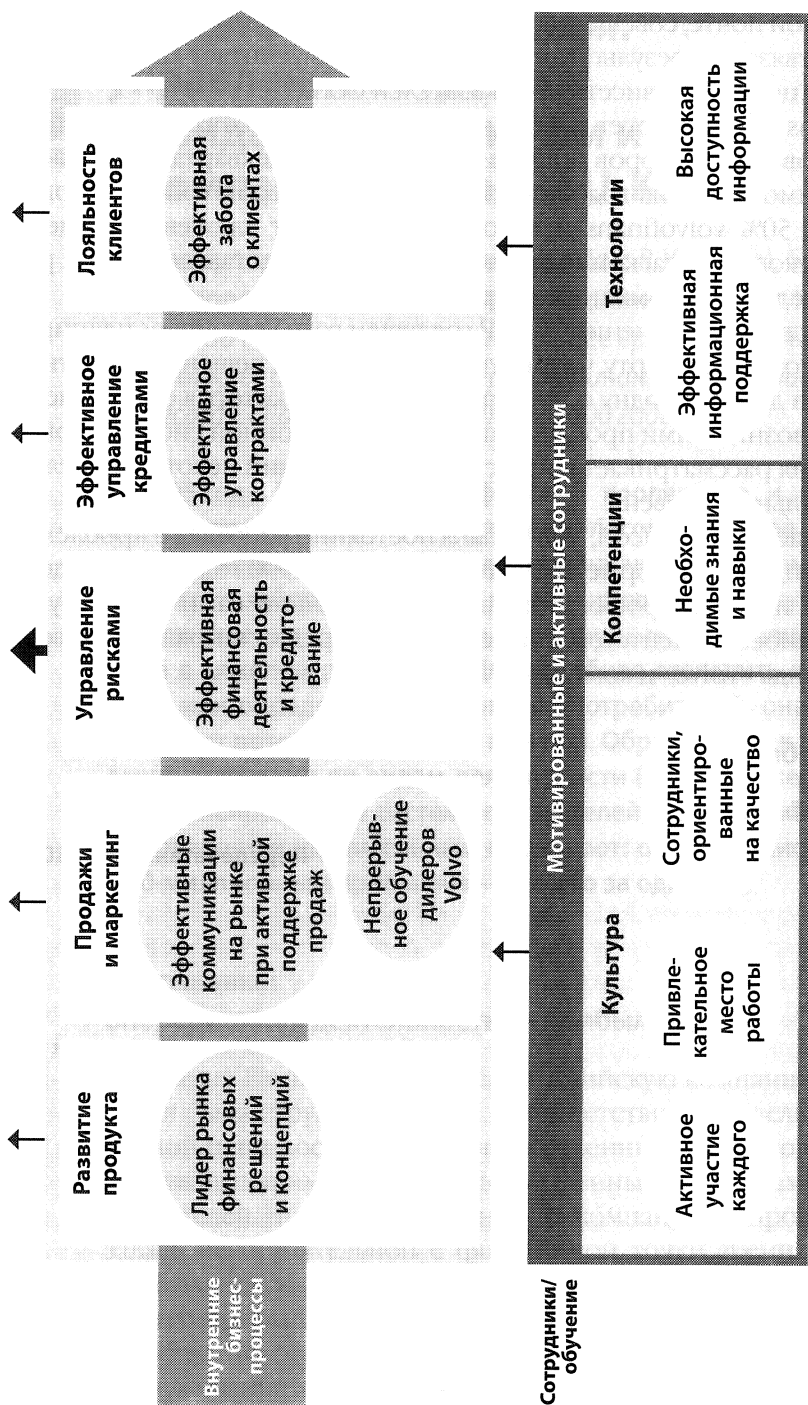
В настоящее время команда руководителей каждый месяц проводит совещания, на которых обсуждается ССП, обновляются показатели и принимаются стратегические решения. За несколько дней до совещания менеджеры анализируют показатели системы и делают свои комментарии. Каждый сотрудник в любое время может посмотреть интересующие его материалы. Постоянное присутствие ССП служит своего рода напоминанием: приветствуются предложения по улучшению и совершенствованию деятельности от всех желающих. «Поскольку наша стратегия известна персоналу и отражена в ССП подразделений, — говорит Ингемансон, — людям становится ясно, какой вклад каждый из сотрудников вносит в достижение стратегических целей компании».

Для дальнейшей поддержки принципа «сделать стратегию работой каждого» компания организовала процесс обучения сотрудников сбалансированной системе показателей. Все новички обязательно проходят двухчасовой инструктаж по ССП, а далее в этих же целях используются сообщения



Рисунок 1. Дорожная карта (Vägvisaren) Volvofinans





\* VPS — Volvo Cars/Sweden (легковые автомобили), VLS — Volvo Trucks/Sweden (грузовые автомобили).

Рядовые сотрудники Volvofinans определили большинство целей и критериев для сбалансированной системы показателей.

по электронной почте, совещания и семинары. Кроме этого, часть бонусов менеджеров связана с результатами ССП. В будущем, считает Ингемансон, премия будет целиком зависеть от показателей ССП.

Volvofinans информирует о ССП и другие заинтересованные группы. Например, совет директоров анализирует ССП на ежеквартальных заседаниях. Помимо этого, на годовых собраниях 85 дилеров Volvo, которым принадлежат 50% Volvofinans и которые составляют ключевой сегмент потребительского рынка, команда руководителей представляет ССП и результаты деятельности компании за прошедший год.

Каковы будущие изменения ССП? В грядущем году Volvofinans планирует обновить дорожную карту, чтобы отразить недавнее решение сократить число целей и добавить одну о повышении качества, которая обусловлена неожиданно возникшими проблемами в информационной системе. Более того, компания рассматривает вопрос о каскадировании некоторых целей на индивидуальный уровень.

Как замечает Ингемансон, Volvofinans постоянно работает с проблемами единого видения, которые обозначились еще в 1996 году. Теперь удовлетворенные и более профессиональные сотрудники сами формируют удовлетворенность клиентов, которые, в свою очередь, становятся приверженцами бренда «Volvo» и компании Volvofinans.

## Более подробно

См.: [www.volvofinans.se](http://www.volvofinans.se)

Перепечатано: № В0301В

## Увидеть и лес и деревья: управление затратами по видам деятельности и ССП в компании Finnforest U. K.

*Из выступления Марка Б. Уолмана (Marc B. Wolman), бывшего директора по финансам и информационным технологиям компании Finnforest Ltd, а в настоящее время консультанта RWD Technologies (Лондон), на североамериканском саммите Balanced Scorecard Collaborative в сентябре 2000 года*

В 1995 году Finnforest Ltd, финский кооператив и крупнейший в Европе производитель и поставщик лесоматериалов, приобрел известную компанию Stantons, изготавливающую товары из продуктов лесного хозяйства. Несмотря на обширную клиентскую базу и крепкие отношения с оптовиками и розничными торговцами, компания была в тяжелом положении. Неспособная отследить источники прибыли или определить прибыльных потребителей, она за последние шесть лет потеряла более 100 млн дол. Обратившись к системе управления затратами по видам деятельности (Activity Based Costing, ABC) и сбалансированной системе показателей, Марк Уолман и его команда совершили удивительный переворот: от 20-миллионных убытков к 20-миллионным прибылям — и всего за один год.

**Нестыковка:  
операционная деятельность — прибыльность**

Компания Finnforest приобрела английскую компанию Stantons, которая была структурирована в соответствии с моделью интегрированной цепи поставок с производственными и торговыми точками, обслуживающими собственные магазины «Сделай сам», оптовиков и строителей. Но ориентированность компании на производство оказалась несостоятельной с финансовой точки зрения. Показателей прибыльности (для продуктов или потребителей) не существовало, размер прибыли был тайной. Никто не знал, сколько стоит строительство нового склада, содержание производственной площадки, обслуживание клиентов или управление трехсменной производ-

ственной линией. Деятельность компании была неэффективной. Пять существовавших информационных систем безнадежно устарели. Фирму раздирали споры о ценообразовании и о том, как удовлетворить требования внутренних и внешних потребителей.

Структура бизнеса базировалась на четырех основных функциональных областях, каждая из которых имела свои проблемы:

- 1) *материально-техническое снабжение*, которое не относилось к операционной деятельности и осуществлялось независимо от производственных прогнозов. Закупки проводились спекулятивно, что вело к огромным неуправляемым запасам сырья;
- 2) *трехсменное производство*. В его основе лежала следующая концепция: чтобы бизнес был прибыльным, оборудование должно работать непрерывно;
- 3) *продажи и дистрибуция* не могли угнаться за производством, и поэтому для хранения запасов готовой продукции требовалось 11 складов. И хотя штат службы продаж был внушителен, компания не могла оптимально использовать ценность каждого торгового представителя. Без прогнозов невозможно было учесть движение запасов в системе;
- 4) *клиенты*. При наличии более 3000 клиентов невозможно развивать партнерства или взаимоотношения с потребителями, приносящие добавленную стоимость, не говоря уже о том, чтобы определить их прибыльность.

## Простое решение

Каждая производственная и дистрибутивная площадка была отдельным центром прибыли. Поскольку производство устанавливает внутренние продажные цены, оно всегда было прибыльно, а дистрибуция при этом всегда была убыточна. Очевидно, что такая система не способствовала созданию единой команды и тем более устойчивой прибыли. Внутренняя конкуренция подразделений была ожесточенной, поскольку результаты оценивали относительно эталонов внутрифирменной прибыли, а не по показателям прибыльности предприятия в целом.

На самом деле решение оказалось очень простым: управление затратами по видам деятельности. Оно позволило Уолману и его команде проанализировать бизнес на «клеточном» уровне и в конечном счете дало ответ на самые важные вопросы. Приносит ли данный клиент прибыль? Прибыльно ли данное направление бизнеса? Генерирует ли прибыль данный продукт? Имея ответы на эти вопросы, Finnforest U.K. могла принять правильное бизнес-решение.

## Анализ прибыльности клиента и продуктов

Первый шаг: превращение британского филиала из операционного в единый центр прибыли. Это тотчас устранило конкуренцию. Проанализировав прибыльность, команда Уолмана первой в отрасли смогла проследить путь продукта от начальной стадии (конкретного дерева) и его базовую стоимость вплоть до конечного потребителя. Сразу обнаружились прибыльные и убыточные потребители и продукты.

Компания смогла проанализировать следующие аспекты: оптимальные потоки продукта к четырем лучшим клиентским группам (строители/оптовики, магазины «Сделай сам», промышленные производители мебели и строительные компании), наиболее прибыльные транспортные маршруты и даже целесообразность закупки готовых продуктов. Неприбыльные продукты перевели на аутсорсинг, что не только высвободило производственные мощности, но и ограничило свободу действий конкурентов.

Время на установку и наладку оборудования сократилось, и таким образом выросла производительность (раньше больше времени тратилось на наладку машин, чем на само производство). Это стало возможным благодаря тому, что продукты сгруппировали по семействам для последовательного производства — еще одно новаторство в отрасли. Для некоторых категорий продуктов требуемое время сократилось с двух часов до 10 минут, общая производственная мощность увеличилась на 60%.

Компания сумела классифицировать деятельность каждого подразделения, чтобы определить удельные затраты на каждый продукт. Система производственного планирования, разработанная фирмой SAP, показала годовые временные затраты на производство каждого продукта. Была учреждена калькуляция стоимости по нормативным издержкам — сколько для этого нужно денег и стоит ли продукт того, чтобы его производить.

Затем команда использовала эти данные для анализа прибыльности потребителя. Была разработана модель учета прибыли, генерируемой каждым покупателем, и ассортимента товаров, закупленного им за одну сделку. Это позволило выявить тех клиентов, которые «снимали сливки», то есть выбирали только те продукты, которые приносили убытки компании. Finnforest была готова работать с такими убыточными потребителями в том случае, если они будут приобретать и другие продукты, которые приносили прибыль, компенсирующую потери.

## От производства к потребителю: смена ориентиров

Компания быстро поняла, что эффективно и выгодно можно работать только с определенными потребителями. По результатам анализа затрат по видам деятельности удалось принять «контринтуитивное» решение: со-

кратить базу ключевых клиентов до 250, число продуктов — с 2000 до 350, а 200 перевести на аутсорсинг.

Приобретя новый ориентир на потребителя, роль сотрудников отделов продаж стала еще более значимой. Теперь они должны были предоставлять ежемесячные прогнозы по клиентам и продуктам, которые стали эталонами для оценки их деятельности. Это укрепило новую модель бизнес-поведения. Принцип учета затрат по видам деятельности помог им понять, во сколько обойдутся задержки товара на складе и какую прибыль сотрудники отделов продаж принесут компании, активно продвигая товары по цепи поставок.

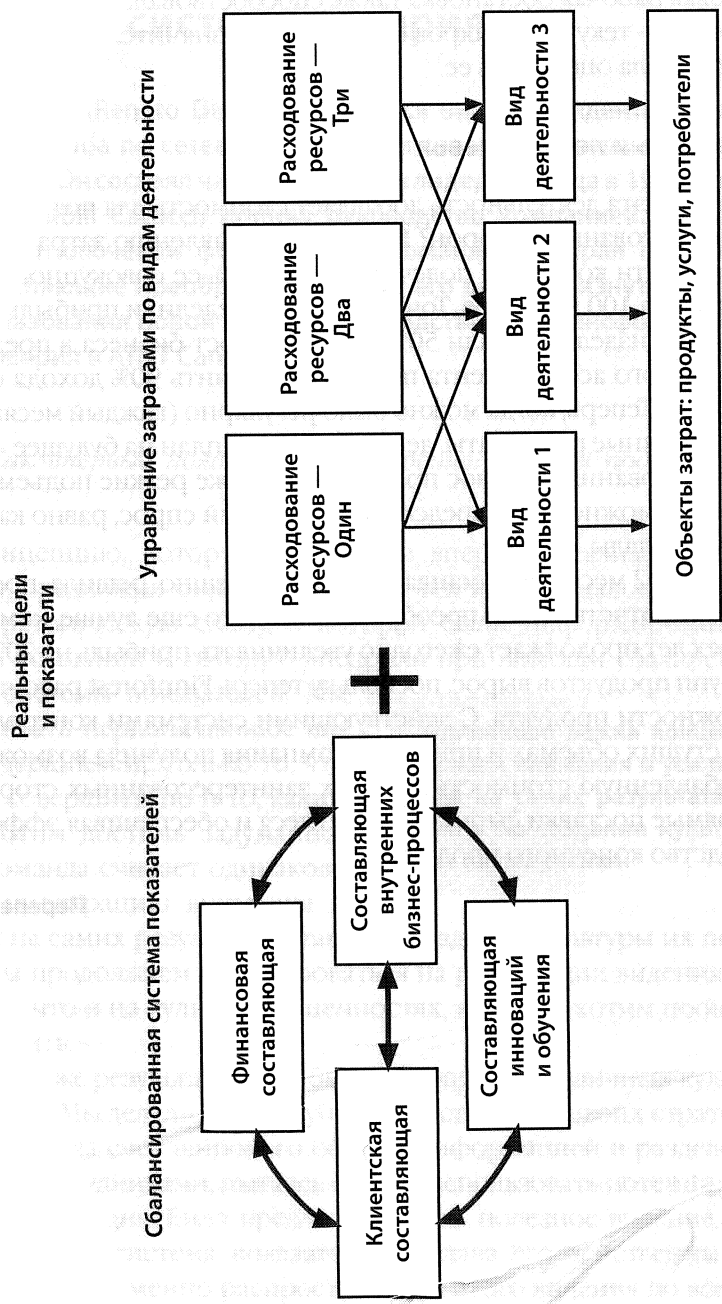
## Внедрение

### сбалансированной системы показателей

Как описанные выше усилия были связаны с ССП? Компания использовала сбалансированную систему показателей для определения областей совершенствования во всех ее составляющих. Это были рост клиентской базы и удовлетворенность потребителей, инновации (расширение клиентской базы за счет новых продуктов) и внутренние процессы (снижение удельных затрат). Использование ССП в тандеме с методом управления затратами по видам деятельности (см. рис. 1) помогло значительно сократить товарные запасы на складе (с шестимесячного запаса в начале до двухнедельного в конце), уменьшив таким образом число складов до трех. Это означало существенное уменьшение потребности в оборотном капитале — на 30 млн фунтов.

Было сделано еще одно открытие: можно добиться эффективного использования практически всех производственных мощностей компании в две смены. Третья — самая дорогая (зарплата плюс 15-процентная надбавка, установленная законом) — вводится только в пик сезона. Это решение дало возможность Finnforest удерживать постоянной базовую стоимость активов (95% которой было фактически зафиксировано) и придать большую предсказуемость операционной деятельности компании. Системы показателей разработали для каждого функционального подразделения и получили потрясающие результаты. Сократив клиентскую базу, торговые представители смогли более глубоко изучить своих потребителей. Значительно возросла удовлетворенность последних. Изучили даже потребности клиентов — еще одна отраслевая инновация. Полученные знания и большие возможности гарантировать высокий уровень обслуживания и качества продуктов заметно повысили лояльность потребителей. Если раньше контрактов с клиентами не было вообще, то теперь обязательства закрепляются в шестимесячных соглашениях. Некоторые даже

Рисунок 1. Сбалансированная система показателей + Управление затратами по видам деятельности = Измеримость, отчетность и позитивные результаты





закключают трех- или пятилетние контракты на эксклюзивные поставки. Новая рабочая обстановка также способствовала росту лояльности сотрудников — текучесть кадров стала такой незначительной, что компания даже перестала оценивать ее.

## Увидеть и лес и деревья

Как вся эта деятельность добавляет стоимость для потребителей и всех заинтересованных сторон? Благодаря управлению затратами по видам деятельности компания подсчитала, что 90% ее совокупной прибыли приходится на 100 клиентов. Точно так же определили прибыльность продуктов, где 200 изделий давали 50% прибыли. Рост бизнеса в пределах основного товарного ассортимента позволил получить 90% дохода от этих 200 продуктов. Теперь, когда можно было регулярно (каждый месяц) поддерживать постоянные результаты, легко составили план на будущее — профилактика оборудования, перенос праздников и даже резкие подъемы производства. Теперь можно было предсказать сезонный спрос, равно как и другие подъемы и спады.

За 12 месяцев команда Уолмана успешно решила проблемы измеримости, отчетности и преобразований. Что еще лучше, компания в течение трех лет продолжает ежегодно увеличивать прибыль на 20%. Объем продаж групп продуктов вырос, поскольку теперь Finnforest рассматривает все возможности продукта. С действующими системами контроля и оценки при растущих объемах и прибылях компания получила возможность создавать добавленную стоимость для всех заинтересованных сторон, осуществляя прямые поставки сырья прямо из леса и обеспечивая эффективное производство конечного продукта.

**Перепечатано: № B0103B**

## Новая модель руководства изображает систему доверия

Ренато Дишенца (Renato Discenza) является вице-президентом компании AT&T Canada по сетевому сервису и совершенствованию бизнес-процессов. Он состоял членом команды лидеров, когда в 1996 году Билл Катуччи (Bill Catucci) принял руководство компанией. Ренато Дишенца был ключевой фигурой этой команды, которая провела столь впечатляющие преобразования. Вот его видение изнутри процесса использования новой модели руководства для трансформации системы доверия в AT&T Canada.

**Вопрос:** *Как впервые появилось это видение? Как вы поддерживаете его?*

**Ответ:** Концепцию, которую мы начали впервые реализовывать в 1996 году, предложил Билл (Катуччи). С тех пор ее удалось перевести в стратегическую схему, о которой были информированы все уровни компании и которую внедрили при помощи сбалансированной системы показателей. Мы стали развивать первоначальное видение, подчеркивая не только то, что мы хотели совершить, но и то, каким образом хотим достичь задуманного. Наша команда считает одинаково важной концентрацию внимания и усилий как на самих результатах, так и на создании культуры их получения. Мы продолжаем фокусироваться на реализации видения в той же мере, что и на культурных ценностях, которые хотим поощрить и укрепить.

**Одинаково важна концентрация внимания и усилий как на самих результатах, так и на создании культуры их получения.**

Один и тот же результат может быть достигнут в различных культурных средах. Мы делали особый упор на достижение своих стратегических целей за счет широкого обмена информацией и разделения власти с сотрудниками, пытаясь сполна использовать потенциал каждого рабочего дня. Билл предложил очень полезное видение, а сбалансированная система показателей сделала его действенным. Но в конце концов именно распространение этого видения по всей организации и сделало его осуществимым.

**Вопрос:** Для того чтобы донести насущную необходимость и срочность (а это было суровой реальностью в тот момент), использовалась метафора горячей платформы. Как вы работали с людьми, которые, казалось, были довольны существовавшим положением дел?

**Ответ:** С моей точки зрения, работники «переднего края», контактирующие непосредственно с потребителями, составляли ту часть организации, потери которой достигали по миллиону долларов в день. Но те же самые работники отвечали за реализацию новой стратегии, которая позволила добиться невероятных финансовых завоеваний. В чем тут дело?

На самых ранних стадиях преобразований большим изменениям подверглась команда лидеров. Многих руководителей высшего звена уволили с их постов. Некоторым менеджерам было сложно адаптироваться к новой философии управления, ставившей во главу угла обмен информацией и делегирование полномочий. Они не могли отказаться от старой модели, которая не только позволяла, но и поощряла людей во что бы то ни стало защищать свою функциональную

**Работники «переднего края» сами стремятся получить и приветствовать такое видение, которое могут поддерживать. Они хотят видеть каждоедневное доказательство того, что лидеры организации верят в это видение.**

разобщенность и сваливать на других вину за все беды.

Я полагаю, что работники «переднего края» сами стремятся получить и приветствовать такое видение, которое могут поддерживать. Они хотят иметь каждоедневное доказательство того, что лидеры организации верят

в это видение. Им надо постоянно получать свидетельства этого. Многие из старой гвардии не хотели или не могли позволить открытости в том, что касалось их деятельности, и отказывались признавать вклад других в их собственный успех.

**Вопрос:** Какова роль систем доверия в этих преобразованиях?

**Ответ:** Система доверия — ключ к реальным изменениям культуры. Существует кодекс поведения, который определяет принципы ведения бизнеса. Используя термин «система доверия», я не имею в виду то, что на самом деле происходит в головах людей. Я, скорее, подразумеваю то, что люди говорят и делают, демонстрируя тем самым собственные системы доверия. Например, те, кто разглядел новые возможности, были способны участвовать в процессе таким образом, чтобы повысить ценность своего вклада в общий успех. Эти люди, поняв суть реформ, восприняли стратегию как непрерывный процесс. Ведь выполнить работу — это половина дела. Сделать ее так, чтобы она стала позитивным примером поведения,

которое мы хотим поощрять (открытость, обмен информацией, принятие ответственности), значит продемонстрировать правильность новой системы доверия.

**Вопрос:** *Вы описали систему руководства как «интерактивную систему, в которой существует каждый». Это звучит как система менеджмента. Есть между ними разница?*

**Ответ:** Руководство часто рассматривают в более широком контексте, который включает в себя и менеджмент, и контроль, и другие аспекты, которые обычно не ассоциируются с управлением. Внедряя структуру руководства, вы отступаете от традиционных ограничений повседневного менеджмента. Именно над этим мы и просим каждого поразмыслить. Но не хотим просто нагромоздить еще больше видов деятельности на систему менеджмента — мы хотим заменить ее чем-то другим.

Нам нужен был новый подход, выходящий за рамки обычных возможностей, на которые полагается организация в менеджменте. Когда у вас действуют разобщенные системы управления, возникает настоятельная потребность в подходе, позволяющем довести до сведения каждого сотрудника суть общей стратегии, чтобы все понимали, что происходит и какова его или ее роль в этом процессе.

**Вопрос:** *Информировать о стратегии — это одно, помочь людям понять свою роль в ее реализации — другое. Как вы говорите им об этом и добиваетесь всеобщего понимания?*

**Ответ:** Наша рейтинговая система оценивает людей по следующим параметрам: «насколько они привержены ключевым ценностям (50%)» и «каково ваше участие в получении прибыли (50%)».

Между прочим, эта точка зрения возникла под влиянием идей Джека Уэлча (Jack Welch) из General Electric. Мы настаивали на том, чтобы результаты оценивались в зависимости от способов их получения. Недопустимы даже высокие результаты, полученные при поведении, противоречащем нашим корпоративным культурным ценностям.

Сделать такой переход было нелегко всем. Мы создали наставнические ресурсы и аттестационные комиссии, чтобы сформировать культурные и поведенческие нормы уже в течение первого годового цикла. Идея заключалась в следующем: важно не то, что вы думаете, а то, что говорите и делаете. Мы поможем вам привести ваш индивидуальный стиль работы в соответствие с корпоративными ценностями, что обеспечит успешное выполнение общей миссии. Наша модель в большой степени ориентирована на поведенческие аспекты.

**Вопрос:** *Советы, которые вы организовали, — серьезное отступление от существовавших ранее систем коммуникации и принятия решений. Как они работают?*

**Ответ:** Мы сформировали несколько советов по росту. Участие в них было обязательным. Заседания советов проходили ежемесячно. Каждый из них собирался на четыре часа раз в месяц и на нем обсуждалась только заданная тема. Обсуждать общие вопросы и заниматься суесловием запрещалось. Общим требованием было присутствие. Заседания посещали все руководители и лидеры команд, а также специалисты в обсуждаемой теме. Кроме того, приглашение принять участие получали представители других уровней руководства. Такая открытость изменила общую динамику деятельности и сделала советы ярким примером изменившегося подхода к управлению.

Все вместе эти новые подходы к менеджменту (советы, ССП и рейтинговая система) составляют систему стратегического менеджмента. Она предоставляет интегрированный механизм, который формирует подход к руководству.

**Вопрос:** *Как производились изменения и как выглядела (или звучала) заключительная стадия?*

**Ответ:** Присутствие рядовых работников на совещаниях — один из факторов изменения культуры. Теперь все стало достоянием гласности. Испытав сначала страх и панику, люди теперь почувствовали все преимущества. Ощущения безотлагательности, открытости и честности охватили всю организацию. Заседания советов стали единственным местом, где велись откровенные разговоры. В течение нескольких первых месяцев акцент заседаний постепенно сместился с финансовой составляющей (отголосок прежней системы менеджмента) к другим составляющим ССП.

Обсуждение факторов реализации стратегии и постоянная ее проверка стали элементами совещаний, доставляющими удовольствие участникам. Постепенно обсуждения стали касаться тех аспектов, которые обеспечивали результаты. Разгорались споры по поводу причинно-следственных связей, в которых рождались более стройные и логичные системы взаимосвязей. Весь комитет руководителей был нацелен на ключевые стратегические вопросы бизнеса.

**Вопрос:** *Бизнес-среда, в которой вы находились (и до сих пор находитесь), удивительно динамична. Помогла ли вам ССП лучше понять ее?*

**Ответ:** Новая структура руководства помогла нам глубже осознать внешнее окружение. Фактически, мы добавили пятую составляющую в сбалансиро-

ванную систему показателей, чтобы отразить его влияние. Пришлось провести бенчмаркинг конкурентов, чтобы разобраться в конкурентной среде. ССП заставляет вас рассматривать стратегию как динамичный процесс и требует большей инициативности. Стратегия — это не периодический, а непрерывный процесс, который требует вашего постоянного непосредственного участия.

**Вопрос:** *Пережив такие организационные преобразования, какой совет вы дали бы тем, перед кем стоят подобные задачи?*

**Ответ:** Из опыта могу сказать: есть три ключевых момента. Первый: вам необходимо сильное активное лидерство. Лидерство — движущая сила в создании видения, постановке целей и активном участии в их реализации. Второй: вам необходимо как можно больше общаться со всеми участниками процесса. И третий: каждый член команды лидеров должен стать образцом активности и уверенности для остальных сотрудников.

## Примечание

В начале этого года произошло слияние AT&T Canada и MetroNet. Стоимость этой сделки составила более 8 млрд канад. дол. Это поистине драматичное изменение по сравнению с ситуацией, когда к управлению пришел Билл Катуччи. Мы внимательно следим за развитием системы стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, чтобы понять, как новая корпорация адаптирует свою систему к новому видению и стратегическим задачам.

**Перепечатано: № B0001B**

## Установка программного обеспечения ССП: опыт одной компании

*Интервью с Миславом Вучичем (Mislav Vucic), бывшим менеджером проекта стратегической группы PLIVA. Выступление на европейском саммите Balanced Scorecard Collaborative в 2003 году*

*Эйвери Хант (Avery Hunt)*

Коммунизм потерпел крах. Развал Югославии стал причиной сокращения численности населения с 25 миллионов до 4 миллионов. Основного экспортного рынка — Советского Союза — больше нет. Такой была ситуация, в которой оказалась PLIVA 12 лет назад. Для крупнейшей в Центральной и Восточной Европе диверсифицированной компании, работающей в сфере здравоохранения, данный регион представлял слишком узкий рынок. Для реализации видения своего будущего, состоящего в глобальном расширении, пять лет назад руководство PLIVA решило сконцентрировать усилия исключительно на фармацевтическом направлении. В конце 1999 года компания внедрила сбалансированную систему показателей, уже в 2002 году ССП была автоматизирована, а в конце 2003 года PLIVA стала почетным членом Зала славы ССП. Тогдашний руководитель проекта Мислав Вучич, который отвечал за управление поставщиками и внедрение программного обеспечения, вспоминает опыт PLIVA.

«Вестник ССП»: *Почему PLIVA приняла ССП?*

**Мислав Вучич:** Нашей основной целью было приведение в соответствие со стратегией всех сотрудников — этого мы добивались в течение долгого времени. Сегодня, через три года после начала внедрения ССП, мы знаем (данные опросов сотрудников), что 75% из них понимают корпоративную стратегию и свою роль в ее реализации.

Мы убедили сотрудников в необходимости сбалансированной системы показателей в ходе активного диалога, который вели в направлениях как сверху вниз, так и снизу вверх. На высшем организационном уровне мы проанализировали все факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности, — от внутренних проблем

(например, разработки и развития продукта, финансового положения, грамотного распределения человеческих ресурсов) до внешних рисков (отраслевые перспективы). Затем правление компании (в его состав входили старшие руководители операционной деятельностью и президент) сформулировало долгосрочные стратегические цели, предполагающие решение четырех или пяти стратегических задач, связанных с доходом, прибыльностью и новыми продуктами, которые были каскадированы во все бизнес-единицы. Для операционного уровня правление определило специфические цели на более краткосрочную (один—три года) перспективу. Все бизнес-единицы, начиная с самого низкого организационного уровня, проанализировав предложенные им цели, разработали собственные стратегии и представили правлению реально выполнимые планы. Затем наступил этап переговоров, направленных на обеспечение сбалансированности целей и реальных возможностей. Руководитель каждого подразделения запросил у отделов маркетинга и сбыта прогнозы продаж и развития продуктов, чтобы составить реальные графики создания новых препаратов. Это стало своего рода проверкой достижимости поставленных целей. Как только было достигнуто всеобщее согласие, приступили к их решению.

**«Вестник ССП»:** *Насколько сложно было найти хорошего провайдера программного обеспечения? Что именно вы искали?*

**Мислав Вучич:** Высшее руководство хотело иметь такое программное приложение, которое давало бы полное представление о состоянии бизнеса одновременно с возможностью устанавливать причинно-следственные связи и докапываться до причин тех или иных результатов. Такая программа должна быть простой и удобной в пользовании, чтобы одним щелчком мыши можно было получить закодированный в цвете резуль-

## О КОМПАНИИ

К  
Р  
А  
Т  
К  
О

### PLIVA

*Штаб-квартира:* Загреб, Хорватия;

*основана:* в 1921 году;

крупнейшая в Центральной и Восточной Европе фармацевтическая компания;

- *доход:* 815 млн дол. (2002 год); 520 млн дол. (первая половина 2003 года);
- *рост доли продаж на международном рынке:* с 47 до 84% (1997–2002 годы);

*успешный продукт:* «Azithromycin», в настоящее время самый продаваемый антибиотик в мире;

зарегистрирована на Загребской и Лондонской фондовых биржах с 1996 года;

*внедрение ССП:* 1999 год;

почетное место в Зале славы ССП в 2003 году.



тат. Как сказали остряки из одной компании — провайдера программного обеспечения, «настолько просто, что понятно даже менеджеру».

Кроме того, мы хотели приобрести масштабируемое приложение, доступное для пользования каждому сотруднику. (Общее число ССП, разработанных в PLIVA, достигало 15, в том числе системы ключевых вспомогательных служб, таких как отделы проверки качества и управления человеческими ресурсами.) И наконец, мы должны были связать и интегрировать программное обеспечение ССП с нашим управленческим порталом.

**«Вестник ССП»:** *Зная, каким критериям должна отвечать программа, вы приступили к поискам. Как это было?*

**Мислав Вучич:** Первоначальное исследование рынка провела ключевая группа отбора (руководители подразделений управления стратегией, финансов и информационных технологий). Мы вели поиск в Интернете, читали статьи, использовали базу данных Gartner Group и материалы журнала Кранфилдской школы управления «Balanced Scorecard Software Report». Мы опрашивали членов правления и топ-менеджеров PLIVA, чтобы понять их требования. Выбрали 10 поставщиков программного обеспечения и пригласили четырех из них сделать доклады для бизнес-единиц. Были отображены две компании, и в конце концов мы определили победителя. Весь процесс отбора занял около шести месяцев, что было вполне достаточно для основательной оценки.

**«Вестник ССП»:** *Что вы посоветуете тому, кто станет выбирать провайдера программного обеспечения?*

**Мислав Вучич:** Прежде всего, уже на этапе исследования рынка тесно общайтесь с провайдерами: они должны как следует понять, чего вы хотите, каковы ваши цели и как вы планируете их достичь. Не забывайте, что поставщики обычно пользуются подходом «от команды А к команде В». Торговые представители (команда А) сулят золотые горы и будут убеждать вас во всемогуществе их программного продукта. Но устанавливать его будут технические специалисты (команда В), которые скажут, что половина из того, что обещали торговые представители, вообще неосуществима. Заранее убедитесь: провайдер может сделать все, что вы хотите.

Кроме того, конечно, обязательно точно определите в контракте функциональность программы, результаты и ответственность. Убедитесь, что в нем отражены обязательства провайдера об обслуживании после установки программного обеспечения. Для нас это было достаточно серьезной проблемой, поскольку не все поставщики имеют представительства в Хорватии, а нам нужна была уверенность в своевременности поддержки и решения любых трудностей.

**«Вестник ССП»:** *Как бы вы определили, что такое «лучший подход» к работе с провайдером?*

**Мислав Вучич:** Нам нужна была сбалансированность в том, что касается затрат и времени. Обычно самый эффективный способ — пригласить провайдера, дать ему возможность выполнить работу и проводить его. Но вторая часть этого уравнения содержит то, что я называю «вовлеченность», когда ваша организация сама выполняет большую часть работы и сильно вовлечена в процесс установки программы. Оба подхода имеют свои «за» и «против».

Если вы добиваетесь эффективности, то, скорее всего, по окончании проекта окажется, что ваша команда практически ничего не знает о новом инструменте. Следовательно, будет очень сложно оценить, насколько правомерны претензии провайдера по поводу ваших пожеланий и требований, например о дополнительных изменениях или отсутствии совместимости с другими информационными системами. Кроме того, любые изменения, которые вы захотите провести позднее, потребуют заключения новых договоров с поставщиком.

В то же время, предпочитая «вовлеченность», вы лишаетесь эффективности, поскольку начинаете с нуля, а ваш поставщик уже имеет большой опыт подобных проектов. Объем работы будет часто меняться; люди начнут предлагать новые функциональные свойства в дополнение к первоначальному заданию. Это может привести к задержке и росту затрат.

**«Вестник ССП»:** *Какой путь выбрала PLIVA?*

**Мислав Вучич:** Мы взяли отовсюду понемногу. Поставщик сделал практически всю основную работу на начальных стадиях, а на последнем этапе мы стали принимать более активное участие в проекте, чтобы понять, как работает система. Поскольку приложение ССП хранит информацию (иерархию, структуру, отчеты, связи между целями) в собственной базе данных и поскольку менеджмент пользуется доступом только к страницам HTML (выходным сведениям), нам необходимо было знать, как распространять такую информацию. Мы взяли инициативу на следующих этапах, например в процессе интегрирования страниц HTML с порталом управления и с системой планирования ресурсов предприятия. Итак, мы использовали эффективность своего поставщика в начале проекта и приобретали собственные знания на его последних стадиях. Теперь, если нам нужно сделать изменения (а руководство рано или поздно захочет что-нибудь поменять), необязательно привлекать провайдера.

**«Вестник ССП»:** *Как на практике работает установленная программа?*

**Мислав Вучич:** У нас есть 16 «квалифицированных пользователей» — представителей от всех бизнес-единиц, которых тщательно подготовили к работе с программой. Наш провайдер устанавливал первоначальную структуру дистанционно. Но прежде мы составили схемы стратегических карт, определили ключевые показатели эффективности, ввели исторические данные и поставленные задачи и отправили эти файлы провайдеру, чтобы помочь ему построить первоначальную структуру приложения до своего появления в компании. Далее, когда он приступил к работе на нашей площадке, мы в течение 15 дней активно создавали стратегические карты, сбалансированные системы показателей и т.д. Затем дали себе четыре недели, чтобы «переварить» то, что сконструировали.

На следующей стадии провайдер был приглашен вновь для того, чтобы он помог оценить наш подход и разобраться с возникшими проблемами. Самое главное, нам нужна была помощь в создании дополнительного нестандартного способа отчетности по ССП — по процессам. В частности, мы хотели создать сбалансированную систему показателей для процесса развития нового продукта, что потребовало сбора данных по нескольким ключевым показателям эффективности из разных бизнес-подразделений — от отделов маркетинга и разработки/развития продукта до службы продаж. Затем на третьем этапе программу «шлифовали» и устанавливали ее связь с порталом управления.

**«Вестник ССП»:** *Ваш опыт оказался успешным. Какие советы вы можете дать?*

**Мислав Вучич:** Заранее учитывайте пожелания и требования пользователей. Можно выбрать и установить великолепную программу, но если топ-менеджерам не понравится то, что они увидели (например, отсутствие цвета), ждите недовольства. А если менеджеры недовольны, проект обречен на провал.

Главное — понять, что вы реализуете бизнес-проект, а не информационную программу. Несмотря на то что в наших группах отбора и установ-

ки программы были специалисты по информатике, не они руководили проектом и не за ними оставалось последнее слово в принятии решения. Почему? Да потому, что вам не нужна ССП, зависящая от имеющейся технологии. Вам нужны свои идеи о

**Главное — понять, что вы реализуете бизнес-проект, а не информационную программу... Вам нужны свои идеи о том, что вы хотите от ССП, а уж затем программное обеспечение, которое поможет осуществить задуманное.**

том, что вы хотите от ССП, а уж затем программное обеспечение, которое поможет осуществить задуманное.

Обязательно четко изложите провайдеру свои ожидания от программы. Будьте точны с самого начала проекта: сколько у вас будет сбалансированных систем, их взаимосвязи, изображение результатов, какие системы следует связать между собой, свойства безопасности, наконец, желаете ли вы, чтобы решение было доступно через сеть. Организуйте эффективную связь с провайдером. Получите информацию о том, кому подчиняются исполнители: нужно знать, к кому обращаться, если вы недовольны работой.

И наконец, оценивайте результаты в конце каждой стадии, чтобы убедиться: вы не сбились с курса.

**Перепечатано: № B0401C**

# Раскрытие информации как фактор создания добавленной стоимости

*Интервью с Яном Хоффмейстером (Jan Hoffmeister), вице-президентом, контролером обучения в компании American Skandia Investment*

В последнее десятилетие Skandia Group, расположенная в Швеции, трансформировалась из компании по страхованию имущества, жизни и от несчастного случая в «долгосрочную сберегательную компанию» стоимостью 7 млрд дол. Особый акцент на человеческий капитал и роль нематериальных активов принес ей мировое признание как лидеру в применении нефинансовых показателей — не только для внутренних целей, но и для внешней коммуникации, как пишет в последнем номере «Balanced Scorecard Report» Марк Эпштейн (Mark Epstein). На европейском саммите Balanced Scorecard Collaborative в мае этого года вице-президент компании Ян Хоффмейстер поделился опытом в интервью президенту Balanced Scorecard Collaborative Дейвиду Нортону. Вот выдержки из этой беседы.

В Skandia осуществляется множество инноваций. Одна из них — назначение первого в мире директора по интеллектуальному капиталу (1996 год), который быстро произвел революцию в корпоративной отчетности, создав новую схему оценки таких нематериальных активов организации, как знания и взаимоотношения с клиентами. Skandia применяет собственную модель сбалансированной системы показателей под названием «Navigator», которая способствует эффективному сбалансированному планированию, управлению, контролю и коммуникации долгосрочных целей компании, направленных на повышение прибыльности. От традиционной отчетности об исполнении бюджета отказались.

Обязана ли компания своим шестикратным увеличением доходов в 1995 году только возросшей прозрачности, вопрос спорный, считает Ян Хоффмейстер, вице-президент, контролер обучения в American Skandia Investment. Но то, что раскрытие информации стало фактором создания добавленной стоимости, очевидно.

**Дейвид Нортон:** *Что пытается сделать Skandia с точки зрения показателей деятельности?*

**Ян Хоффмейстер:** Наше внимание нацелено на внешнюю отчетность. Поскольку Skandia оказалась в середине процесса преобразований, мы поняли, что ценность, которую мы создаем, не будет отражена в отчетах в течение нескольких лет. Поэтому мы должны были рассказать внешнему миру, особенно инвесторам и бизнес-сообществу, о наших возможностях создания добавленной стоимости. Мы могли показать, как инвестирование в нематериальные активы будет способствовать созданию финансовой стоимости в будущем.

Другой фактор: руководители высшего ранга концентрировали свое внимание на сотрудниках как на человеческом капитале, а также на клиентах и видении компании, полагая, что все это имеет решающее значение для выживания компании в долгосрочной перспективе. Наша способность оценивать, управлять и отчитываться как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах — ключевой фактор успеха. Необходим был более перспективный подход к управлению бизнесом. Поэтому мы и внедрили ССП, которую называем «Navigator».

**Дейвид Нортон:** *Что вы представляете во внешнем отчете и как это делаете — помимо традиционного годового отчета?*

**Ян Хоффмейстер:** Мы создали приложение к финансовому отчету, в котором информация организована в соответствии со структурой ССП «Navigator». Таким способом мы информировали заинтересованные стороны о наших показателях, имеющих отношение к клиентам, партнерствам и взаимоотношениям с ними, сотрудникам, процессам и инфраструктуре (мы называем это «структурный капитал»), о наших возможностях обновления и развития, а также о стратегиях совершенствования бизнеса.

**Дейвид Нортон:** *Какие же отклики вы получили?*

**Ян Хоффмейстер:** Одними из первых предав гласности такую информацию, мы обнаружили, что сообщество инвесторов не готово к такому виду отчетов. Профессиональные инвесторы привыкли получать информацию на рынке ценных бумаг и при встречах с руководителями. Сначала их реакция представляла нечто вроде «мы не видим в этом никакой ценности». Но когда я спросил аналитиков и инвесторов, какая информация им нужна для оценки компании, в ответ услышал: о вашей дистрибутивной сети, ваших инновационных продуктах, ваших сотрудниках и их возможностях, ваших клиентах. Тогда я объяснил им, что именно это мы и пытаемся донести до них.

**Дейвид Нортон:** *Вы значительно облегчили им задачу. Раньше, чтобы получить такую информацию, они пользовались услугами агентств по промышленному шпионажу.*

**Ян Хоффмейстер:** Совершенно верно. Информации, которую получали аналитики на встречах с руководителями компании, было недостаточно. Мы хотели быть открытыми перед всеми.

**Дейвид Нортон:** *Считают ли теперь инвесторы, что такая информация представляет собой ценность?*

**Ян Хоффмейстер:** Я думаю, что только в определенной степени. Ведь им нужно сравнивать ее с аналогичной информацией о других компаниях-конкурентах, а если ее нет, то и сравнивать не с чем. Однако законодатели тенденций движутся в этом направлении, и вероятность превращения отчетности о нематериальных активах в обязательный элемент существует. Тогда сравнивать компании будет значительно проще.

**Дейвид Нортон:** *Если инвесторы на самом деле имеют больше информации о вашей стратегии, как, по вашему мнению, это отразится на формулах оценки стоимости компании?*

**Ян Хоффмейстер:** Мы думаем, в будущем сообщество инвесторов будет вознаграждать за открытость. Рисксовая премия за незнание информации будет уменьшаться, а стоимость акций расти. Теоретически, чем больше достоверной информации, тем меньше колеблется курс акций.

**Дейвид Нортон:** *И каковы результаты? Повысилась ли ценность вашей компании в сравнении с вашими конкурентами?*

**Ян Хоффмейстер:** Да, и значительно. Зависит ли это от нашей дополнительной отчетности — никто никогда не узнает. Но все сводится к рас-

**Мы видим, что стоимость компании возрастает, потому что эффективнее показываем, к чему стремимся. Обратная сторона медали — теперь мы обязаны оправдать эти высокие ожидания.**

пространению информации, которая помогает инвесторам правильно воспринять ваши возможности. Они видят, что мы работаем на будущее и предоставляем им полный отчет о доходности этих инвестиций.

Половина прикладываемых нами усилий направлена на то, чтобы задать ожидания. Мы видим, что стоимость компании возрастает, потому что эффективнее показываем, к чему стремимся. Обратная сторона медали — теперь мы обязаны оправдать эти высокие ожидания.

**Дейвид Нортон:** *Это внутренняя сторона ССП. Итак, в идеале внешний и внутренний отчеты должны полностью соответствовать друг другу?*

**Ян Хоффмейстер:** Так и есть. Мы используем одну модель и одинаковые показатели как во внешней, так и во внутренней отчетности. Единственное различие — это составляющая. Во внешних отчетах у нас больше показателей результатов, а во внутренних мы показываем промежуточные итоги, чтобы менеджерам были ясны причинно-следственные связи. (Детализированность внешних отчетов приведет к путанице.)

**Дейвид Нортон:** *Можете привести пример?*

**Ян Хоффмейстер:** Скажем, во внешнем отчете мы просто представим показатель «компетенции». Но во внутреннем будет указано, какие средства вложены в обучение: сколько времени и денег. По существу, все, что заботит инвестора, — это общий уровень компетентности работников, но для того чтобы поднять этот уровень, мы должны инвестировать в обучение.

**Дейвид Нортон:** *Как повлиял «Navigator» на метод управления Skandia? Это ведь был просто инструмент для старта?*

**Ян Хоффмейстер:** Да, но основа его — наша философия, которую мы называем культурой высокого доверия. Мы акцентируем свое внимание на человеческом капитале — наших людях, клиентах и взаимоотношениях с ними. После внедрения ССП «Navigator» сотрудники стали лучше понимать эту идею. Сбалансированная система показателей — отличная модель коммуникации. Люди осознают миссию компании и результаты своей деятельности, когда информация рассортирована и становятся видны прямые причинно-следственные связи.

Если говорить о руководстве, мы изменили методiku распределения ресурсов по стратегиям и каскадирования стратегических видов деятельности по всей организации.

Однако самое большое изменение — это преобразование культуры. Теперь внутри компании мы все говорим на одном языке. Это часть нашей культуры — слова и визуальные образы. Используя для описания ССП метафору дерева, мы показываем, как можно вырастить его. Это очень сильное средство.

**Дейвид Нортон:** *Skandia — не университет и не научно-исследовательский институт, но вы, как никто другой, оказали огромное влияние на способ мышления людей о том, как управлять интеллектуальным капиталом. Почему?*



**Ян Хоффмейстер:** Возможно, потому, что мы в числе первопроходцев. Мы всегда осознавали, как важно понять принцип распределения капитала в обществе. Как компания привлекает ресурсы — человеческие или финансовые, — в конечном счете важно для уровня жизни каждого. Являясь крупнейшим финансовым посредником, мы чувствуем себя ответственными за все, что касается этого вопроса, и стараемся проявлять инициативу. Помимо приложений «Navigator» мы издаем книги, статьи, выпускаем компакт-диски и помещаем информацию в Интернете. Мы проводим семинары, принимаем участие в конференциях и не устаем говорить об управлении, оценке и отчетности о нематериальных активах как внутри компании, так и за ее пределами. Мы относимся к этому очень трепетно.

### **Более подробно**

*См.: [www.bscol.com/news](http://www.bscol.com/news)*

**Перепечатано: № B0109 D**

## **Издательство «Олимп—Бизнес»**

**119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2**

**Тел./факс:** (495) 411-90-14 (многоканальный), 795-39-95, 795-39-96

**Интернет-магазин:** [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru)

**e-mail:** [sales@olbuss.ru](mailto:sales@olbuss.ru)

### **Как купить наши книги:**

- В интернет-магазине издательства: [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru)
- Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14
- Приехать в офис издательства «Олимп—Бизнес»

***Спрашивайте книги нашего издательства  
в магазинах вашего города***

Издательство «Олимп—Бизнес»  
приглашает к сотрудничеству оптовиков,  
книготорговые организации и магазины.

Информацию об условиях работы  
можно получить  
в отделе продаж издательства

**Золотые страницы:  
лучшие примеры внедрения  
сбалансированной системы показателей**  
**Сборник статей**

Составители

*Горский Микаэл, Гершун Андрей*

Координатор проекта

*Пужемова Анна*

Издатель *В. Стабников*

Перевела с английского *М. Павлова*

Редактор *Е. Чуракова*

Корректор *Н. Шерстенникова*

Компьютерная верстка *С. Родионова*

Художник *В. Худяков*

Сдано в набор 03.09.2007. Подписано в печать 14.03.2008.

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «Гарамонд». Печать офсетная.

Печ. л. 26,0. Уч.-изд. л. 19,0. Заказ № 80544

Издательство «Олимп—Бизнес».

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2.

Типография ООО «Август Борг»

121009, Москва, Шубинский пер., д. 2/3.

Тел. (495) 925-11-12