

**Роберт С. КАПЛАН**  
**Дейвид П. НОРТОН**

# **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**От стратегии к действию**



ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003  
PDF ebook © BigSun 2004

## Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ .....	viii
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	10
ГЛАВА 1. КРИТЕРИИ ОЦЕНОК И УПРАВЛЕНИЕ В ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВЕК .....	13
<b>КОНКУРЕНЦИЯ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИИ</b> .....	14
Деятельность компаний в новых условиях .....	14
Интеграция бизнес-процессов .....	15
Взаимодействие с клиентами и поставщиками.....	15
Рынок, ориентированный на покупателя .....	15
Глобальность масштабов .....	15
Инновации .....	15
Работники интеллектуального труда.....	16
<b>ТРАДИЦИОННАЯ ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА</b> .....	16
<b>СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> .....	17
Сбалансированная система показателей как система управления.....	19
Четко сформулировать стратегию компании и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.....	19
Устанавливать соответствие между стратегическими цепями и показателями их достижения и информировать об этом все подразделения компании .....	20
Планировать, определять цели и стратегические инициативы .....	21
Расширять стратегическую обратную связь и информированность.....	22
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	24
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	25
ГЛАВА 2. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	27
<b>ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА</b> .....	27
<b>СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> .....	29
Финансовая составляющая .....	30
Клиентская составляющая.....	30
Составляющая внутренних бизнес-процессов.....	30
Составляющая обучения и развития персонала.....	31
<b>ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ССП С ЕДИНОЙ СТРАТЕГИЕЙ</b> .....	32
Причинно-следственные связи .....	32
Факторы достижения результатов.....	33
<b>СЛЕДУЕТ ЛИ ИСКЛЮЧИТЬ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИЗ ССП?</b> .....	33
<b>ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ: ДОСТАТОЧНО ЛИ ЭТОГО?</b> .....	35
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЕДИНИЦА ДЛЯ ССП</b> .....	36
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ СФЕРЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ/СПОСОБНОСТИ?</b> .....	37
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. ОГРАНИЧЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА</b> .....	37
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	38
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОЦЕНИВАЯ СТРАТЕГИЮ БИЗНЕСА.....	40
<b>КОМПАНИИ, ГДЕ ДЕЙСТВУЕТ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> .....	40
ГЛАВА 3. ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ .....	42
<b>ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ</b> .....	42
Управление рисками .....	44
Стратегические направления финансовой составляющей .....	44
Рост доходов и расширение структуры деятельности.....	44
Новые продукты .....	44
Новое применение.....	45
Новые клиенты и рынки.....	45

Новые взаимоотношения .....	46
Новая структура предложения товаров и услуг .....	46
Новая ценовая стратегия .....	46
Сокращение издержек и увеличение производительности .....	47
Повышение производительности .....	47
Снижение удельных издержек .....	47
Совершенствование системы каналов .....	47
Сокращение текущих расходов .....	47
Использование активов и инвестиционная стратегия .....	48
Денежный цикл .....	48
Оптимизация использования активов .....	49
Цели и показатели управления рисками .....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	50
ПРИМЕЧАНИЯ .....	51
ГЛАВА 4. КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ .....	52
СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА .....	52
Группа ключевых показателей .....	54
Доля рынка и доля потребителя .....	55
Сохранение клиентской базы .....	56
Расширение клиентской базы .....	56
Удовлетворение потребностей клиента .....	56
Прибыльность клиента .....	57
Показатель потребительной ценности предложения .....	58
Характеристики товаров и услуг .....	58
Взаимоотношения с клиентами .....	59
Имидж и репутация .....	60
KENYON STORES: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ .....	60
Характеристики продукта .....	61
Взаимоотношения: уровень обслуживания .....	61
Торговая марка и имидж .....	62
ROCKWATER: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ .....	62
PIONEER RETROLEUM: НЕПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОКУПАТЕЛЮ .....	63
СРОКИ, КАЧЕСТВО И ЦЕНА .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ. Факторы достижения удовлетворенности клиента .....	66
СРОКИ ДОСТАВКИ .....	66
КАЧЕСТВО .....	67
ЦЕНА .....	68
ПРИМЕЧАНИЯ .....	69
ГЛАВА 5. СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	70
СТОИМОСТНАЯ ЦЕПОЧКА ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	72
Инновационный процесс .....	72
Показатели теоретических и прикладных исследований .....	74
Показатели процесса опытной разработки продукта .....	75
Операционный процесс .....	76
Послепродажное обслуживание .....	77
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	78
Kenyon Stores .....	78
Управление брэндом .....	79
Обеспечение лидерства в моде .....	79
Источник лидерства .....	79
Постоянное наличие товара .....	80

Запоминающееся обслуживание.....	80
Metro Bank .....	81
Pioneer Petroleum .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА — ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО И ИЗДЕРЖКИ.....	84
Показатель «технологическое время».....	84
ПРИМЕНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ВРЕМЕНИ В СФЕРЕ УСЛУГ .....	85
ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА .....	86
National Motors .....	86
National Electric .....	87
ПОКАЗАТЕЛЬ ИЗДЕРЖЕК .....	87
ПРИМЕЧАНИЯ.....	88
ГЛАВА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ.....	90
ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТНИКА .....	90
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТАТУСА ПЕРСОНАЛА .....	91
Показатель удовлетворенности работника .....	91
Показатель сохранения кадровой базы .....	92
Показатель эффективности работника.....	92
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ.....	93
ПЕРЕОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	94
ВОЗМОЖНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ.....	95
МОТИВАЦИЯ, ПОЛНОМОЧИЯ И СООТНЕСЕНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ.....	97
Показатель числа выдвинутых и внедренных предложений .....	97
Показатель совершенствования.....	97
Показатели соответствия личных целей корпоративным .....	99
Показатели работы в команде .....	101
НЕДОСТАТОЧНОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ .....	102
ОРИЕНТИРЫ .....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103
ПРИМЕЧАНИЯ.....	103
ГЛАВА 7. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ .....	104
ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ.....	104
Причинно-следственные связи.....	105
Факторы достижения результатов.....	105
Взаимосвязь с финансовыми результатами .....	106
Metro Bank .....	106
Компания National Insurance (отсроченные результаты).....	109
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: СКОЛЬКО ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ?.....	114
КАК МОЖНО ИСПОРТИТЬ ХОРОШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УРАВНОВЕШИВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ .....	115
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	115
ПРИМЕЧАНИЯ.....	116
ГЛАВА 8. СТРУКТУРА КОМПАНИИ И СТРАТЕГИЯ.....	117
СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ И КОРПОРАЦИИ.....	117
КОРПОРАТИВНЫЕ ИДЕИ И РОЛИ.....	118
СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБЪЕДИНЕНИЯ .....	120

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЫ: ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ .....	122
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И НЕКОМЕРЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	130
ПРИМЕЧАНИЯ .....	130
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ БИЗНЕСА .....	131
БАРЬЕР 1: ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ НЕВЫПОЛНИМЫ .....	131
БАРЬЕР 2: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ И ЦЕЛЯМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ .....	133
БАРЬЕР 3: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ РЕСУРСОВ .....	133
БАРЬЕР 4: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: ТАКТИЧЕСКАЯ, А НЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ .....	134
СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	134
ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ: СВЕРХУ ДОНИЗУ .....	136
ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ .....	138
ИНФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВНЕШНИХ АКЦИОНЕРОВ .....	142
Skandia: как компания информирует своих акционеров о сбалансированной системе показателей .....	143
ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЯМИ КОЛЛЕКТИВА И ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ .....	144
ВЗАИМОСВЯЗЬ С СИСТЕМОЙ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ .....	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	151
ПРИМЕЧАНИЯ .....	151
ГЛАВА 10. ПЛАНЫ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ, ИНИЦИАТИВЫ И БЮДЖЕТЫ .....	152
СОСТАВЛЕНИЕ НАПРЯЖЕННЫХ ПЛАНОВ .....	152
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ .....	155
Программа «недостающего показателя» .....	156
Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменении .....	157
Стратегические инициативы, направленные на радикальное улучшение факторов достижения результатов .....	158
Определение важнейших перекрестных инициатив бизнес-единиц и корпорации .....	168
Связь с годовым распределением ресурсов и бюджетами .....	169
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	170
ПРИМЕЧАНИЯ .....	170
ГЛАВА 11. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС ...	171
ОТ КОМАНДНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ К ПОЛУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ .....	171
В НАПРАВЛЕНИИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ ПРОЦЕССУ .....	172
ОБЩЕПРИЗНАННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ .....	174
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....	174
Корреляционный анализ .....	174
Управленческие игры/сценарный анализ .....	177
Отчеты с примерами .....	177
Анализ инициатив .....	177
Оценка независимых специалистов .....	178
КОЛЛЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ .....	179
Межфункциональные команды .....	179
Совещание по обсуждению стратегии .....	179
Непрерывный информационный процесс на основе двойной петли .....	183
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	184
ПРИМЕЧАНИЯ .....	185
ГЛАВА 12. ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОГО НА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	186
ЗАПУСК СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	188
ДВИЖУЩАЯ СИЛА: МОБИЛИЗАЦИЯ СИЛ КОМПАНИИ .....	188

СОЗДАВАЯ ИНТЕГРИРОВАННУЮ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА.....	192
Создание стратегии и корректировка стратегических задач.....	192
Взаимосвязь с индивидуальными целями и системой вознаграждения .....	194
Взаимосвязь с планированием, распределением ресурсов и годовым бюджетом .....	194
Обратная связь и информационный процесс.....	194
ВНИМАНИЕ: ВСЕ НЕ ТАК ПРОСТО, КАК КАЖЕТСЯ.....	195
Структурные дефекты.....	195
Организационные дефекты.....	195
ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОЙ НА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	196
Менеджмент переходного периода.....	196
Постоянный процесс стратегического менеджмента.....	197
ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ПЕРЕВОД СТРАТЕГИИ В КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ.....	199
ПРИМЕЧАНИЯ.....	200
ПРИЛОЖЕНИЕ. РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	201
УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	201
Добиться понимания и всеобщего одобрения стратегии .....	201
Сосредоточиться на главном .....	202
Децентрализация и развитие лидерства .....	202
Интервенция стратегии.....	203
ИГРОКИ.....	203
ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	204
Определить структуру показателей.....	204
Задание 1. Выбрать соответствующую организационную единицу .....	204
Задание 2. Установить взаимосвязь между бизнес-единицей и корпорацией.....	205
Достичь согласия относительно стратегических целей.....	205
Задание 3. Провести первый тур собеседований .....	205
Задание 4. Итоговая конференция.....	206
Задание 5. Семинар для топ-менеджеров: первый раунд .....	206
Выбрать и разработать показатели.....	207
Задание 6. Совещания подгрупп.....	207
Искусство выбора и разработки показателей.....	207
Задание 7. Семинар для топ-менеджеров: второй раунд .....	208
Составить план реализации .....	208
Задание 8. Разработать план реализации.....	208
Задание 9. Семинар для топ-менеджеров: третий раунд .....	208
Задание 10. Завершение плана реализации .....	208
ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА.....	208
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	210
ПРИМЕЧАНИЯ.....	210

Уважаемый читатель!

Книга, которую вы держите в руках, своим появлением совершила революцию в области стратегического управления. И хотя прошло более 10 лет с момента создания методики Balanced Scorecard и более 6 лет со дня выхода в свет книги «Balanced Scorecard» в издательстве Harvard Business School Press, выпуск русского издания, несомненно, окажет серьезное влияние на дальнейшее развитие российского бизнеса.

Успех Balanced Scorecard вполне закономерен. Высокая информированность руководителя становится сегодня дополнительным конкурентным преимуществом. Предложенная Нортон и Капланом методика позволяет управленцам использовать в качестве ориентиров для развития компании не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие компоненты любого бизнеса, как нематериальные активы: персонал, бизнес-процессы, отношения с клиентами. Стратегия любой компании превращается, таким образом, в систематизированную, а главное, понятную всем последовательность шагов и позволяет контролировать их выполнение на разных уровнях управления.

Методология BSC помогла нам самим пройти серьезный путь от формулирования видения нашей компании до контроля за реализацией стратегии через измеряемые показатели. И я уверен, что Система сбалансированных показателей принесет нашей компании дополнительные преимущества в управлении.

Надеюсь, эта книга поможет и вам достичь самых смелых целей и взять новую высоту!

Генеральный директор IBS  
Сергей Мацоцкий

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Перед вами одна из тех книг, которые меняют знакомый нам мир и катализируют процесс преобразований бизнеса и общества в целом. Действительно, за 10 лет, прошедших с момента опубликования первой статьи Роберта Каплана и Дейвида Нортон на эту тему, идея Balanced Scorecard стала одной из самых популярных в технологии управления. За очень короткий срок этот новый подход к измерению реализации корпоративной стратегии проделал путь от академического исследования к широкому внедрению в крупнейших мировых компаниях. О популярности концепции свидетельствует и появление в последнее время специализированных информационных продуктов, позволяющих автоматизировать процедуры создания и работы с Balanced Scorecard.

Что же предложили миру два гарвардских профессора? Неужели в такой тщательно исследованной области, как измерение результатов деятельности компаний (corporate performance measurement), к концу XX века остались серьезные белые пятна? Ведь каждая долго работающая на рынке компания успешно решает вопросы измерения своих результатов, иначе она не могла бы существовать. О различных методах анализа написаны тома, и они изучаются в каждой бизнес-школе. Все ключевые параметры компаний систематизируются и обсуждаются управленцами и инвесторами. Тем не менее, идея Balanced Scorecard очень быстро нашла понимание и признание в среде высшего корпоративного менеджмента, которая отличается своей консервативностью.

Ответ, на мой взгляд, состоит в том, что в последние 10 лет классическая трактовка бизнеса как механизма для зарабатывания денег претерпела серьезные изменения. Современный подход рассматривает бизнес как систему взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами. Из этого следует, что классический аппарат оценки деятельности компании стал все меньше удовлетворять растущие потребности, поскольку базировался в основном на финансовых индикаторах, не отражающих многих важных для менеджмента и акционеров факторов. При этом на стоимость бизнеса стали существенно влиять нематериальные активы, такие как сильные брэнды, знания и опыт ключевых сотрудников, обладание продвинутыми технологиями и другие.

Другая важная проблема, длительное время не находившая решения, состояла в трудности мониторинга долгосрочного развития компании, то есть в отсутствии адекватного механизма контроля выполнения стратегического плана. Топ-менеджеры большинства компаний пытаются предвидеть ситуацию на несколько ходов вперед, они представляют цели развития своего бизнеса в долгосрочной перспективе и стратегию их достижения. Проблема, однако, состоит в отсутствии инструмента, позволяющего отслеживать выполнение стратегии во всей ее полноте. Поэтому к стратегическим планам, на формулирование которых затрачены немалые усилия, в компаниях часто относятся недостаточно серьезно.

Идея Каплана и Нортон именно потому смогла очень быстро завоевать расположение бизнес-сообщества, что предлагала решение обеих приведенных выше проблем. Во-первых, концепция BSC рассматривает финансовые показатели компании как всего лишь одну из четырех значимых групп, отдавая должное другим рыночным факторам — человеческому потенциалу компании, операционной эффективности и взаимоотношениям с потребителями. Во-вторых, вперед выходят не значения отдельных показателей, а их взаимодействие и сбалансированность. Это позволяет оценивать эффективность развития компании и выявлять возможные отклонения. Именно такими качествами должен обладать инструмент для мониторинга исполнения корпоративной стратегии. Принцип сбалансированности не допустит возможности манипулирования одной группой показателей за счет других, например краткосрочного улучшения финансовых результатов за счет экономии на развитии рынка и персонала.

Следует отметить, что при всей кажущейся простоте для внедрения системы BSC в повседневную практику компании требуется долгая и слаженная работа высшего менеджмента и груп-

пы разработчиков, состоящей из сотрудников организации или внешних консультантов. Требуется определение и согласование основных целей бизнеса, возможных рисков и, что самое главное, взаимосвязей между ключевыми факторами. Все это должно происходить в ходе обсуждений с обязательным участием топ-менеджеров. Поэтому можно с уверенностью сказать, что компания, получившая опыт разработки системы BSC, вышла на новый уровень понимания своего бизнеса и его будущего развития. И становится ясно, что Каплан и Нортон придумали элегантную форму, наполнение которой содержанием остается за компанией.

Можно задать и такой вопрос: насколько все это актуально для российского бизнеса? Ведь в нашей стране найдется немного компаний с формализованной стратегией развития, и зачастую собственники бизнеса и менеджеры считают, что корпоративная миссия начинается и заканчивается зарабатыванием денег. Кто будет тратить значительные силы и ресурсы на систему, отдача от которой, на первый взгляд, не очевидна? На этот вопрос, конечно, ответит время, но хочется привести следующее соображение. Десять—двенадцать лет назад единственной работающей структурой новой экономики в России был оптово-розничный «дикий» рынок, и людей, знающих что-то о цивилизованном бизнесе, можно было пересчитать по пальцам. За это время вопреки мрачным прогнозам в нашей стране заработали все основные механизмы цивилизованного рынка и были созданы компании, капитализация которых исчисляется десятками миллиардов долларов. Поэтому есть все основания считать, что российские бизнесмены учатся быстро и управленческие технологии, такие как BSC, успешно апробированные в крупных мировых компаниях, не останутся без внимания.

Не сомневаюсь, что чтение доставит вам удовольствие. Книга написана простым языком, содержит много примеров и крайне полезных диаграмм, проясняющих идеи авторов. А после прочтения вас не оставляет ощущение, что концепцию BSC можно применять не только к бизнесу, но и к другим сложным системам, — ведь она так же проста по форме и сложна по содержанию, как сама жизнь.

Приятного вам чтения!

Директор по консалтингу IBS  
Георгий Чкареули

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Своими истоками эта книга уходит в 1990 год, когда Институт Нолана Нортон (Nolan Norton Institute), научное подразделение KPMG\*, предложил провести исследование по теме «Показатели деятельности организации будущего». Для этого он выделил средства, работа должна была вестись в течение года. Необходимость такого исследования назрела потому, что существующие подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, неизбежно устаревали. Участники исследования полагали, что эти методы тормозили развитие организаций. Дейвид Нортон, директор Института Нолана Нортон, был руководителем проекта, Роберт Каплан — научным консультантом. Представители десятка компаний<sup>1</sup> — производственных и сервисных, тяжелой индустрии и высоких технологий — встречались ежемесячно в течение 1990 года, для того чтобы совместно выработать новую модель оценки деятельности предприятия.

На начальном этапе проекта мы изучили несколько инновационных систем оценки деятельности. В основу одной из них — системы компании Analog Devices<sup>2</sup> — были заложены показатели изменений при постоянном совершенствовании всех сторон деловой активности. Новая корпоративная система в дополнение к традиционным финансовым характеристикам включала в себя показатели своевременной доставки товара или услуги клиенту, качества продукции и временных циклов производственных процессов, а также эффективность разработки новых продуктов. На одной из встреч присутствовал Арт Шнейдерман, вице-президент Analog Devices, который поделился опытом использования новой системы. На первых стадиях исследования были выдвинуты разнообразные идеи, в том числе предложено включение показателей создания стоимости для акционеров, производительности и качества, однако очень скоро все пришли к выводу, что самой оптимальной является многофункциональная система оценки деятельности.

Совместные обсуждения в результате вылились в то, что мы назвали «Сбалансированная система показателей» (ССП), построив ее на основе четырех главных составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также составляющей обучения и развития. Название системы отражает то равновесие, которое было сохранено между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности. Несколько участников дискуссий реализовали пилотные проекты по созданию СПП в своих компаниях, а затем рассказали о результатах эксперимента. В декабре 1990 года работа завершилась и было сделано заключение об эффективности применения сбалансированной системы показателей для оценки деятельности предприятия.

Результаты нашей работы были изложены в статье «The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance», опубликованной в «Harvard Business Review» (1992, January/February). Тогда же к нам обратились руководители нескольких организаций с просьбой помочь внедрить новую систему показателей. Это послужило толчком к следующему этапу исследования. Норман Чамберз, в то время один из руководителей Rockwater, и Ларри Брейди, исполнительный вице-президент компании FMC Corporation, который впоследствии был назначен ее президентом, особенно активно принялись вводить СПП в своих организациях, причем оба рассматривали ее как нечто большее, чем система показателей. Оба стремились с помощью СПП использовать стратегию для развития компаний, предлагая ориентированные на потребителя товары и услуги высшего качества по соответствующим ценам, а не для достижения краткосрочных целей снижения себестоимости и конкуренции на основе низких цен. Наша совместная работа с Чамберзом и Брейди высветила важность взаимосвязи показателей предложенной системы оценки эффективности и стратегии. Несмотря на кажущуюся очевидность этого наблюдения, многие организации, даже те, что применяли новые системы оценки деятельности, не связывали конкретные показатели

---

\* Kleiveld Peat Marwick Goerdeler — одна из крупнейших в мире аудиторских фирм. — Примеч. переводчика.

со своими стратегиями.

Большинство компаний пытались улучшить эффективность своей работы, снижая издержки, занимаясь качеством, сокращая сроки выполнения заказов, но не выделяли при этом подлинно стратегические процессы, которые и должны выполняться исключительно хорошо для успешной реализации организационной стратегии. Об этом мы написали во второй нашей статье, напечатанной в «Harvard Business Review» под названием «Putting the Balanced Scorecard to Work» (1993).

К середине 1993 года Нортон стал директором новой организации Renaissance Solutions, Inc. (RSI), одной из функций которой было консультирование по вопросам стратегии. В качестве средства реализации этой стратегии использовалась ССП. Союз между Renaissance и Gemini Consulting открыл новые возможности для демонстрации того, как ССП, имеющая 20—25 показателей в каждой из четырех своих взаимосвязанных составляющих, помогает реализовать стратегию. Сбалансированная система показателей, связанных по принципу «причина—следствие», описывает траекторию стратегии компании: каким образом инвестиции в переобучение персонала, информационные технологии, инновационные продукты и услуги способствуют кардинальному улучшению ее финансовой деятельности.

Опыт компаний, применивших ССП, показал, что она может использоваться не только для того, чтобы сформулировать стратегию, но и для управления процессом ее реализации. В дополнение к уже перечисленным компаниям мы наблюдали действие системы в Brown & Root Energy Services (материнская компания по отношению к Rockwater), Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores и Pioneer Petroleum (названия изменены в целях сохранения конфиденциальности). Руководители этих компаний сейчас используют ее как основной инструмент менеджмента. Их опыт мы обобщили в нашей третьей статье «Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System», опубликованной в «Harvard Business Review» (1996, January/February).

Быстрое развитие ССП в систему стратегического менеджмента привело нас к мысли, что мы можем поделиться значительно большей информацией, чем позволяет формат статьи. К тому же к нам поступали многочисленные просьбы, связанные с формированием и внедрением ССП. Все это явилось причиной написания данной книги.

Стараясь сделать эту книгу полной и всеобъемлющей, в течение последних трех лет мы тем не менее стали свидетелями широкого распространения сбалансированной системы показателей и того, как компании, отличающиеся инновационным подходом, расширяют структуру системы и области ее применения. Возможно, через несколько лет читатели увидят книгу «Balanced Scorecard: The Sequel» («Сбалансированная система показателей эффективности предприятия: Продолжение»).

Мы обязаны многим людям и организациям, оказавшим нам помощь в этом интеллектуальном путешествии. Это руководители и лидеры проектов компаний FMC (Ларри Брейди и Рон Мамбу), Rockwater (Норман Чамберз и Сьян Ллойд Риз) и Analog Devices (Рей Стата, Джерри Фишман и Арт Шнейдерман). Нам очень хотелось бы с благодарностью назвать имена руководителей компаний Metro Bank, National, Kenyon Stores, Pioneer Petroleum и некоторых других, однако мы не можем это сделать из соображений конфиденциальности. Благодаря их усилиям ССП стала краеугольным камнем системы менеджмента этих компаний.

Мы искренне признательны профессионалам из RSI Микаэле Контрада и Ребекке Стейнфорт, которые обобщили опыт применения системы, Лоре Даунинг и Мариссе Хендриксон, которые показали, как следует использовать ССП в некоммерческих организациях Massachusetts Special Olympics. Соучредители RSI Гарри Ласкер и Дейвид Лубин помогли в работе над главой 11, где описываются стратегическая обратная связь и обучающие системы. Неоценимая помощь в дальнейшем расширении концепции системы в комплексный процесс преобразований была оказана Фрэнсис Гуэллар из Gemini Consulting.

Многие люди сыграли большую роль в подготовке книги. Кэрол Франко, директор Harvard Business School Press, с энтузиазмом поддерживала нас и оказывала редакторскую помощь на протяжении всего проекта. Холлис Хеймбауч, наш редактор, давал бесценные указания и советы по содержанию и оформлению книги. Профессиональные комментарии Теда Франкавила, Тома Валерио и профессоров Уильяма Брунза, Роберта Саймонза и Робина Купера позволили нам сделать важные изменения в окончательном варианте рукописи.

Натали Гринберг, как обычно, очень тщательно корректировала рукопись и, помимо ценных замечаний, следила за тем, чтобы избежать повторов, что так свойственно авторам этой книги. Барбара Рот постоянно контролировала график работ, эффективно управляя производственным процессом, а ее замечательные советы относительно редактирования и художественного оформления книги были поистине бесценны. Роуз Фицпатрик из Renaissance Solution помогла разобрать записи и цифры черновиков, написанные ужасным почерком, и «перевести» их на нормальный язык в окончательной версии рукописи. Поистине ее терпение служило нам источником силы и вдохновения. Всем этим людям мы говорим спасибо.

Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон Бостон и Линкольн, Массачусетс, февраль 1996 года.

Примечания:

---

<sup>1</sup> Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic DataSystems, General Electric, Hewlett-Packard и Shell Canada.

<sup>2</sup> R. S. Kaplan. Analog Devices: The Half-Life Metric // Harvard Business School Case#9-190-061, 1990.

## ГЛАВА 1. КРИТЕРИИ ОЦЕНОК И УПРАВЛЕНИЕ В ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВЕК

Представьте себя в кабине современного реактивного самолета, в которой на приборной доске один-единственный датчик. Захотите ли вы отправиться на таком самолете в полет да еще после следующего разговора с пилотом:

- Как же вы управляете самолетом? Ведь на приборной доске всего один датчик.
- Да, он измеряет скорость, и сегодняшний полет я выполняю только по этому указателю.
- Скорость — это, конечно, здорово. Но, может, и показатель высоты тоже был бы полезен?
- Я его уже отработал в прошлый раз, а теперь тренирую полет только по датчику скорости.
- Но у вас нет даже индикатора топлива!
- Конечно, ведь я же не могу выполнять одновременно несколько операций! Как только отработаю скорость так же хорошо, как высоту, непременно займусь тренировкой полетов по индикатору топлива.

Полагаю, после этой беседы вы ни за что не полетите с таким пилотом. Даже если он и достиг совершенства полета по датчику скорости, столкновение с горами, например, или падение из-за недостатка горючего вам обеспечено. Конечно, подобный диалог — всего лишь фантазия, ибо ни одному летчику не придет в голову идея управлять сложнейшим реактивным лайнером в переполненном воздушном пространстве с помощью единственного указателя. В рейсе опытные пилоты без труда считывают информацию с огромного количества датчиков на приборной панели своей кабины. Руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренции сродни управлению реактивным самолетом. И не следует думать, что для этого главе предприятия требуется менее сложный набор инструментов, чем командиру воздушного корабля. Для достижения выдающихся результатов менеджеры, подобно пилотам, должны иметь все необходимые датчики, обеспечивающие их разнообразными показателями о состоянии «окружающей среды» и «ходе выполнения полета».

*Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)*<sup>\*</sup> предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции — условиях, в которых сегодня работают все компании. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым. Сбалансированная система показателей, или критериев, рассматривает цели и стратегию компании сквозь призму некоей всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Основной упор в СПП по-прежнему делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей. СПП оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала. С помощью СПП можно не только анализировать финансовые результаты, но одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста.

---

<sup>\*</sup> В российской литературе встречаются различные варианты перевода термина *balanced scorecard*: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, сбалансированная оценочная ведомость, карта балльных оценок, сбалансированные счетные карты, система взаимосвязанных показателей, сбалансированный счет очков (!) и даже карта вкладов. — Примеч. ред.

## КОНКУРЕНЦИЯ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИИ

Сегодня предприятия находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной. В индустриальную эру (1850—1975) залогом успеха компании являлось умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства<sup>1</sup>. Естественно, новые технологии имели определенное значение, но в итоге успех сопутствовал тому, кто сумел их внедрить в производство, позволявшее осуществлять массовый выпуск товаров широкого потребления.

В этот период с целью более эффективного и контролируемого размещения финансовых и основных активов<sup>2</sup> ряд компаний, в частности General Motors, DuPont, Matsushita и General Electric, разработали системы финансового контроля. Такой суммарный финансовый показатель, как доходность используемого, или занятого, капитала (return-on-capital-employed, ROCE), например, позволил, с одной стороны, наилучшим образом использовать внутренний капитал (internal capital) предприятия, а с другой — контролировать оптимальное использование подразделениями компании основных и финансовых активов с целью создания стоимости для акционеров.

Информационная эпоха, ознаменовавшая своим возникновением последние десятилетия XX века, привела к тому, что многие фундаментальные постулаты промышленной конкуренции устарели. Завоевать устойчивое преимущество в условиях рынка простым, хотя и быстрым внедрением новых технологий в производство (материальные активы) или отличным управлением финансовыми активами и пассивами стало невозможно.

Производственные предприятия испытали влияние информационной эпохи в гораздо меньшей степени, чем компании по оказанию услуг. Компании, занятые в сфере транспорта, коммунального обслуживания, оказания услуг связи, а также предприятия медицинской промышленности десятилетиями существовали в комфортных условиях при отсутствии какой бы то ни было конкуренции. Их свобода в формировании цен или расширении бизнеса была сильно ограничена. Взамен государство предоставляло им легальную защиту от потенциальных конкурентов — более эффективных и новаторских — и устанавливало цены, которые обеспечивали неплохую рентабельность инвестиций и сокращали издержки. Информационные технологии посеяли «семена разрушения» в такое явление промышленной эпохи, как государственно регулируемые сервисные компании. В результате за прошедшие 20 лет появились серьезные глобальные инициативы, связанные с приватизацией компаний сферы услуг и не вписывающиеся в рамки каких-либо регламентирующих правил.

Для достижения успеха в новой информационной среде необходимы и новые возможности — это справедливо по отношению как к производственным предприятиям, так и к компаниям по оказанию услуг. Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более решающее значение, чем инвестиции и управление реальными активами<sup>3</sup>. Нематериальные активы дают возможность:

- развивать отношения с клиентами таким образом, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу, с одной стороны, и с наивысшей эффективностью обслуживать новых клиентов и новый сегмент рынка — с другой;
- внедрять новые продукты и виды услуг, имеющие спрос у целевого сегмента рынка;
- производить продукцию и услуги высокого качества по низкой цене и в кратчайшие сроки доставлять их потребителю;
- мобилизовать сотрудников и мотивировать их для постоянного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы, а также улучшения ответной реакции для решения поставленных задач;
- внедрять информационные технологии и системы, создавать базы данных.

### Деятельность компаний в новых условиях

Компании информационной эпохи структурированы (организованы) на основе новых концептуальных решений.

### **Интеграция бизнес-процессов**

Компании индустриальной эпохи выдерживали рыночную конкуренцию благодаря разделению деятельности на производство, закупки (снабжение), продажи (сбыт), маркетинг и технологический процесс. Такое четкое разграничение направлений деятельности приносило поначалу хороший «урожай», однако со временем увлечение подобным подходом привело к неэффективности, нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений.

Компании информационной эпохи действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе принципа функциональной специализации<sup>4</sup>, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество, отличающие интегрированный бизнес-процесс, — с другой.

### **Взаимодействие с клиентами и поставщиками**

Взаимоотношения компаний с клиентами и поставщиками в индустриальную эпоху не отличались особенной оперативностью, тогда как сегодня информационные технологии позволяют интегрировать процессы поставок сырья и упаковки, производства и доставки готовой продукции таким образом, что пусковым механизмом начала производства служит размещение клиентом заказа, а не производственный план, который усложняет технологический процесс, увеличивает себестоимость и сроки исполнения заказа. Интегрированная система (от момента размещения клиентом заказа до его поставки) позволяет каждому подразделению стоимостной цепочки в значительной степени усовершенствовать качество готовой продукции, снизить ее стоимость, а также сократить сроки выполнения заказа.

### **Рынок, ориентированный на покупателя**

Компании индустриальной эпохи процветали за счет предоставления стандартных товаров и услуг по низким ценам. Вспомните афоризм Генри Форда: «Мы можем продать вам автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет черный». Но как только покупатель получает самое необходимое: стандартные одежду, жилье, еду, автомобиль, у него возникает потребность получить то же самое, но в соответствии со своими личными вкусами. Компании информационного века должны научиться выполнять индивидуальные заказы покупателей, предлагая разнообразные продукты и услуги по тем же ценам, что и стандартные, независимо от малых объемов производства<sup>5</sup> или уникальности заказа.

### **Глобальность масштабов**

Границы больше не являются непреодолимым препятствием для иностранных компаний-конкурентов, активно работающих на рынке и соперничающих с лучшими мировыми фирмами. Новые виды продуктов и услуг требуют больших инвестиций, условием доходности которых является завоевание мирового рынка. Для того чтобы выдержать конкуренцию в информационную эпоху, компаниям необходимо действовать во всех странах мира эффективно и энергично, учитывая при этом специфические интересы покупателей локальных рынков.

### **Инновации**

Продолжительность срока жизни того или иного продукта постоянно сокращается. Его успешное продвижение на рынке сегодня отнюдь не дает никаких гарантий конкурентоспособности этого продукта в следующем поколении<sup>6</sup>. Компании, соперничающие на рынке быстро развивающихся инновационных технологий, должны в совершенстве развить способность предвосхищать будущие предпочтения и потребности клиента, предлагая широкий выбор новых продуктов и услуг, во-первых, и оперативно внедряя новые технологии в производство и процесс предоставления услуг по доставке — во-вторых. Постоянное совершенствование качественных характеристик продукта и технологии его производства является решающим в достижении долгосрочного успеха даже для таких компаний, продукция которых имеет относительно долгий жизненный цикл.

## Работники интеллектуального труда

Компании индустриальной эпохи отличались резким разделением своего штата на две группы. Первая — это интеллектуальная элита — управленцы (менеджеры, руководители), которые, используя свои аналитические способности, разрабатывали новые продукты и технологические процессы, выбирали клиентов и работали с ними, осуществляли руководство операционной деятельностью компании. Вторую группу составляли люди, которые были заняты непосредственно производством и предоставлением услуг. Эта рабочая сила являлась основным фактором производства в компаниях промышленной эпохи, причем использовались только физические, но не интеллектуальные способности этих людей. Они выполняли задания под прямым руководством и контролем «белых воротничков» — инженеров и менеджеров. В конце XX столетия автоматизация производства, а следовательно, высокая производительность привели к сокращению рабочих, непосредственно занятых в производстве. Одновременно потребности рынка увеличили спрос на людей, выполняющих аналитические функции, — инженеров, маркетологов, менеджеров и администраторов. Теперь даже простой рабочий, способный предложить, как улучшить качество, уменьшить затраты и сократить производственный цикл, приобретает большую ценность в глазах компании. По словам директора завода по ремонту двигателей автомобилей концерна Ford, «машина существует для того, чтобы работать автоматически. Задача людей — не просто наблюдать, как она функционирует, а думать, решать проблемы, обеспечивать качество, и в этом смысле их нельзя отнести к переменным издержкам»<sup>7</sup>.

Сегодня каждый сотрудник должен вносить вклад в процесс создания стоимости, используя свои знания и имеющуюся информацию. Для компаний информационной эпохи решающими факторами при достижении успеха стали управление, инвестирование в интеллектуальный потенциал своих работников и его использование.

Стремясь выйти победителем в конкурентной борьбе, компании пытаются реорганизовать свою деятельность с помощью следующих разнообразных инициатив усовершенствования:

- управление качеством;
- производство и распределение в соответствии с концепцией «точно в срок» (just-in-time, JIT);
- «соревнование на время»;
- экономное производство/экономная компания;
- ориентированность на потребителя;
- управление операционными затратами;
- делегирование полномочий работникам;
- внутренняя реконструкция бизнеса (реинжиниринг, перестройка).

Каждую из этих программ можно проиллюстрировать примерами, свидетельствующими об успехе, рассказами о победителях, наставниках и советчиках. Они конкурируют между собой с точки зрения затрат времени, энергии и ресурсов руководителя. При этом каждая из них обещает выдающиеся результаты и повышение благосостояния многих, если не всех, участников: акционеров, клиентов, поставщиков, работников компании. Цель таких программ — не в постоянном усовершенствовании или выживании. Их цель — в непрерывности и преемственности деятельности компании, результатом которой будет успех в новом информационном веке.

Однако внедрение многих подобных программ по усовершенствованию приводит к плачевному итогу. Часто они носят фрагментарный характер. Их нельзя привязать к общей стратегии компании, равно как и приспособить для достижения специфических финансовых и экономических результатов. Для кардинального прорыва требуются изменения главного в деятельности компании, а именно изменения ее систем оценки и управления. Успешное движение вперед к компании высокотехнологичной, активной, способной выдержать конкуренцию на рынке, невозможно при условии контроля и анализа только финансовых показателей.

## ТРАДИЦИОННАЯ ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

В информационную эпоху все новые программы, инициативы и изменения процесса управления в компаниях происходят в условиях действия системы квартальной и годовой финансовой

отчетности. Она по сей день остается в тисках модели бухгалтерского учета, разработанной столетия назад для осуществления долгосрочных сделок между независимыми субъектами. Эти древние модели бухучета до сих пор используются компаниями информационной эпохи, когда они пытаются сформировать внутренние активы и реализовать неиспользованные возможности, а также укрепить связи и создать стратегические союзы с партнерами<sup>8</sup>.

В идеале такую финансовую модель бухгалтерского учета следовало бы распространить на единую систему оценки таких корпоративных нематериальных и интеллектуальных активов, как продукты и услуги высокого качества, заинтересованные (мотивированные) и опытные работники, предсказуемые, а значит, управляемые внутренние процессы, а также на лояльных клиентов, которые удовлетворены сотрудничеством.

Подобная оценка нематериальных активов и неиспользованных возможностей представляется особенно полезной, поскольку в информационный век они значительно важнее для успеха компании, чем традиционные материальные активы. Имея возможность учесть нематериальные активы и потенциальные возможности в рамках финансовой бухгалтерской системы, компания, которая работает над их увеличением, может информировать о соответствующих усовершенствованиях своих работников, акционеров, кредиторов и сообщество. И наоборот, если она не пополняет свой запас нематериальных активов и не расширяет потенциальные возможности, отрицательные результаты не замедлят сказаться на доходе компании.

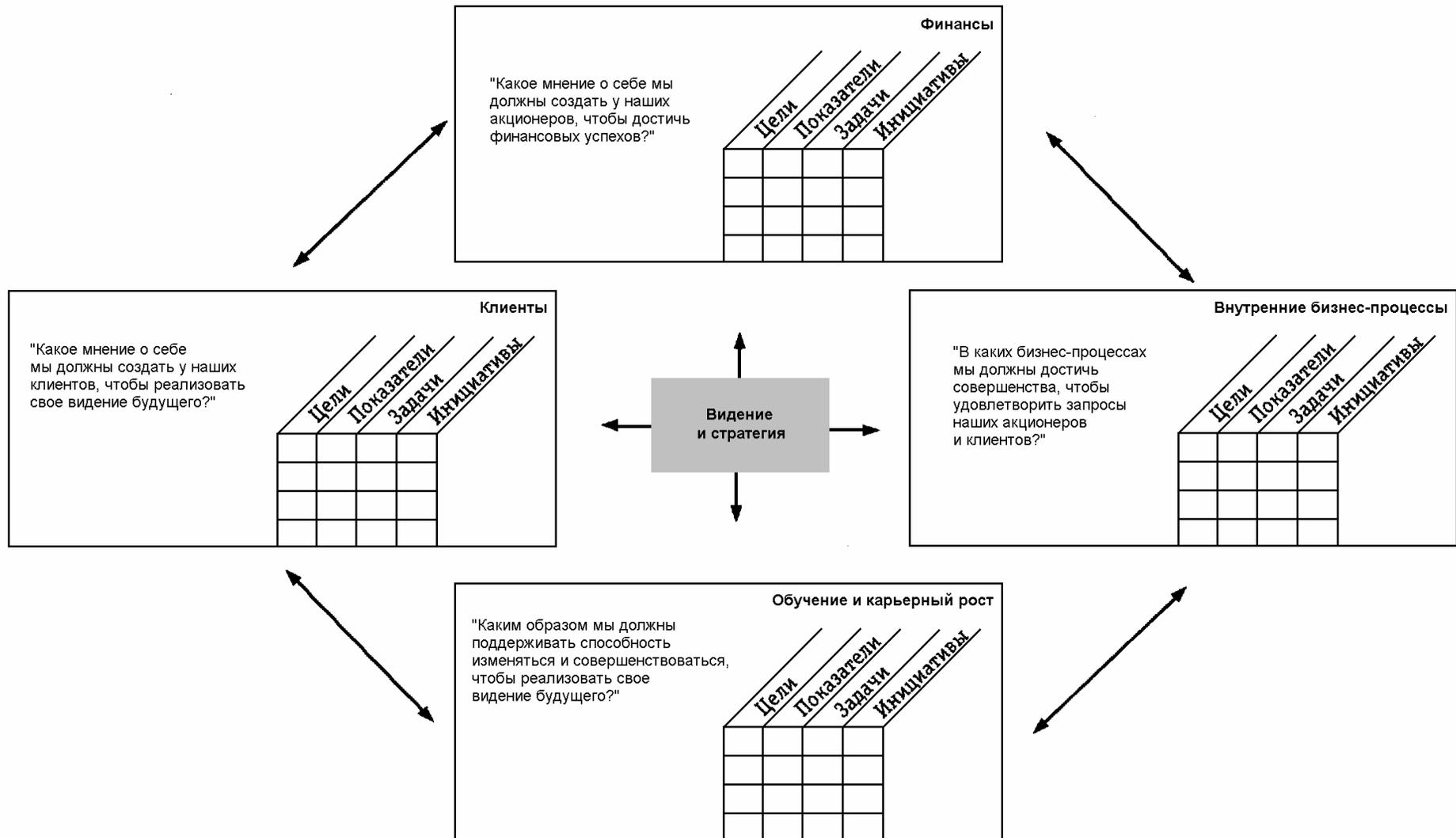
Однако на самом деле трудности, связанные с точной и достоверной финансовой оценкой таких нематериальных активов, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, опыт, заинтересованность и гибкость работников, лояльность клиентов, системы и базы данных, приводят к тому, что они вряд ли найдут свое отражение в бухгалтерском балансе. Тем не менее и сегодня, и в будущем именно эти активы и потенциальные возможности являются решающими для успеха любой компании в условиях жесткой конкуренции.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Противоречие между непреодолимой силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и неповоротливой моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности. Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Это несомненно важно для предприятий промышленной эпохи, для которых инвестиции в долгосрочные потенциальные возможности и взаимоотношения с клиентами не были определяющими с точки зрения достижения успеха. Однако такие финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологию и инновационные проекты.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала (см. рис. 1.1).

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, — с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции.



Источник: R.S. Kaplan, D.P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p.76. Перепечатано с разрешения.

**Рисунок 1.1. Сбалансированная система показателей эффективности предоставляет схему для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса.**

## **Сбалансированная система показателей как система управления**

Многие компании уже ввели систему оценки эффективности деятельности, сочетающую финансовые и нефинансовые показатели. Что же нового в таком «сбалансированном» подходе? Почему фактически все перешли на эту систему, а многие стали использовать нефинансовые показатели для совершенствования своей деятельности на «переднем крае» работы с клиентами. Совокупные финансовые показатели применяются старшими менеджерами некоторых компаний для оценки результатов деятельности своих подчиненных, словно эти показатели могут представить адекватную картину. Такие компании используют финансовые и нефинансовые показатели только для решения тактических задач и контроля краткосрочных операций.

Одним из принципов ССП является условие информационной доступности для работников компании всех уровней. Служащие «переднего края» должны понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий; топ-менеджеры обязаны полностью осознавать, что приведет компанию к долговременному финансовому успеху. Цели и показатели их выполнения для сбалансированной системы — нечто большее, чем сиюминутный набор финансовых и нефинансовых параметров; они возникли как результат иерархического процесса, определяемого стратегией компании в целом. Задача ССП состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчётными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между показателями результатов прошлой деятельности и будущего роста. Сама система представляет собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных параметров будущего роста.

Сбалансированная система показателей — это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе (см. рис. 1.1). Оценочная составляющая ССП используется для решения принципиальных задач процесса управления. Вот примерная последовательность составления плана менеджмента предприятия.

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность.

### **Четко сформулировать стратегию компании и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач**

Работа по сбалансированной системе критериев оценки начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии. Для того чтобы поставить финансовые задачи, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента. Например, 25 топ-менеджеров одной из финансовых компаний, казалось, пришли к единому мнению о стратегии компании: предоставлять услуги высшего качества целевой группе потребителей. Однако при формулировании задач для ССП выяснилось, что каждый из менеджеров имел свое собственное представление о том, что такое услуги высшего качества и кто относится к целевой группе клиентов. И только в процессе разработки оперативных показателей сбалансированной системы удалось достичь согласия между руководителями по всем спорным вопросам: что представляет собой целевой сегмент рынка и каковы должны быть услуги, предлагаемые банком.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает задачи и показатели для своего внутреннего бизнес-процесса, что является одним из принципиальных новшеств и очевидным преимуществом подхода ССП. Традиционные системы оценки деятельности,

даже те, что применяют нефинансовые показатели, фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла уже существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую таким образом удается обнаружить абсолютно новые внутренние процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития персонала, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в конечном счете акционерам.

Сам процесс составления сбалансированной системы показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения. Как свидетельствует наш опыт в составлении таких систем, ни одна команда менеджеров не достигает сразу хотя бы относительного согласия при определении важных стратегических задач. Причина этого кроется, как правило, в функциональной истории и корпоративной культуре компании. Чаще всего менеджер стремится строить свою карьеру в рамках какой-либо одной из нескольких функций, обычно преобладающих в общей бизнес-системе. Так, например, в нефтяных компаниях техническое и финансовое направления систем очистки и перегонки нефти доминируют над маркетингом, тогда как в компаниях, ориентированных на товары Широкого потребления, над технологией и инновациями главенствуют маркетинг и продажи. Компаний "высоких технологий" имеют высокоразвитую инженерную и технологическую культуру, при этом производству отводится роль пасынка. Поэтому когда руководители различных подразделений, особенно в компаниях с сильными традициями четкого функционального разделения, пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого из «игроков», что приводит к непониманию общих бизнес-задач, а следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Выявляя этот недостаток, ССП одновременно предлагает решение проблемы. Разработанная группой старших менеджеров, сбалансированная система показателей представляет собой некую общую модель бизнеса, в создание которой каждый внес свой вклад. Таким образом, ответственность за поставленные цели разделяют все члены команды, а сама ССП и, следовательно, работа в команде становятся некоей организационной основой управления широким спектром важных бизнес-процессов. В результате все старшие менеджеры — участники команды приходят к единому мнению независимо от своего предыдущего опыта или настоящей специализации.

### **Устанавливать соответствие между стратегическими цепями и показателями их достижения и информировать об этом все подразделения компании**

Стратегические задачи компании и показатели их выполнения, определенные сбалансированной системой, доводятся до сведения всех сотрудников компании с помощью информационных писем и бюллетеней, объявлений, видео и электронной почты. В данном случае коммуникативная цель направлена на осознание персоналом того, что для успешного осуществления стратегии компании необходимо решить задачи, которые на сегодняшний день являются определяющими. Некоторые компании пытаются проецировать на операционный уровень общие стратегические показатели ССП, разработанные для высшего руководства, в виде отдельных специфических показателей. Например, своевременная доставка как задача, сформулированная в сбалансированной системе для всей компании, может быть интерпретирована как сокращение срока установки оборудования или ускорение передачи заказов от процесса к процессу. Таким образом, конкретные усилия на операционном уровне становятся фактором успеха предприятия в целом. Как только все сотрудники поймут, в чем состоят общие стратегические задачи и показатели, они смогут самостоятельно формулировать задачи на своем уровне, внося таким образом личный вклад в осуществление глобальных целей своей фирмы.

ССП также представляет собой основу для распространения стратегии компании и признания ее руководителями корпоративного уровня и советом директоров. Система способствует диалогу между ними и персоналом не просто о краткосрочных финансовых задачах, но о составлении

и претворении в жизнь стратегии для достижения выдающихся результатов в будущем.

Завершая этот раздел, необходимо подчеркнуть, что все работники компании должны понимать и долгосрочные цели, и способы их достижения. Сформулировав на своем уровне задачу и методы ее решения, каждый, таким образом, внесет вклад в достижение общих целей предприятия. Совершенствования и модернизация будут осуществляться совместными усилиями и на основе общих инициатив.

### **Планировать, определять цели и стратегические инициативы**

Сбалансированная система показателей играет огромную роль при организационных изменениях. Руководство компании должно определять цели таким образом, чтобы через три—пять лет (при условии достижения этих Целей) компания трансформировалась. При этом преемственность не сохраняется. Если это была публичная компания, то ее целью должно стать увеличение цены за акцию не менее чем в 2 раза. Организационные финансовые задачи включали бы удвоение доходности инвестиций или 150-процентное увеличение объема продаж в течение следующих пяти лет. Компания по продаже электроники установила цель: темпы финансового роста должны вдвое превышать ожидаемый рост количества покупателей.

Для достижения таких амбициозных финансовых параметров менеджеры должны определить перспективные широкомасштабные долговременные цели клиентов во всем их многообразии, внутренние бизнес-процессы, а также ставить задачи обучения и развития. Средства достижения этого могут быть разные. В идеале потребительские цели определяются условием удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов. Для определения ожидаемых выдающихся результатов должны быть изучены и настоящие, и потенциальные предпочтения покупателей. Можно провести эталонное тестирование, чтобы использовать лучший опыт и оценить, не являются ли внутренние цели подразделений сдерживающим фактором стратегического развития всей компании.

Как только определены цели клиентов, цели внутреннего бизнес-процесса, а также обучения и карьерного роста, менеджер начинает разрабатывать и приводить в соответствие с ними свои стратегические инициативы, касающиеся качества, сроков исполнения и преобразований. Таким образом, ССП предоставляет первоначальное обоснование и общую концепцию программ непрерывного совершенствования и преобразования. Усилия менеджера направлены на улучшение и перестройку процессов, особенно значимых для достижения стратегических целей компании, а не на приспособление видоизмененного фундаментального процесса к какому бы то ни было локальному действию для достижения легкой, но сиюминутной выгоды. При этом, в отличие от традиционных преобразовательных программ, направленных на резкое снижение расходов, нет необходимости оценивать задачи, сформулированные на основе ССП, только с точки зрения экономии затрат. Цели стратегических инициатив обоснованы такими показателями системы, как резкое сокращение сроков выполнения заказов, ускорение продвижения новых продуктов на рынок, а также расширение возможностей работников. Несомненно, сокращение сроков и расширение возможностей имеют не первостепенное значение. Посредством причинно-следственных связей — принцип, на котором основывается ССП, — эти параметры в конечном итоге трансформируются в наилучшие финансовые результаты.

Помимо прочего, ССП позволяет компании объединить процессы стратегического планирования и создания годового бюджета. Одновременно с определением главных целевых стратегических показателей, рассчитанных на три—пять лет, менеджер дает прогноз для каждого параметра на следующий финансовый год, пытаясь ответить на вопрос, как далеко вперед сможет продвигнуться компания за 12 месяцев. Эти годовые прогнозы дают возможность оценить прогресс в развитии на ближайший период на фоне долговременной стратегической траектории движения компании.

Планирование и определение целей в общем процессе управления позволяет предприятию:

- получить количественное выражение результатов, к которым оно стремится;
- определить механизм и обеспечить ресурсами для достижения этих результатов;
- установить краткосрочные вехи-прогнозы по финансовым и нефинансовым показателям в ССП.

### **Расширять стратегическую обратную связь и информированность**

Последней составляющей процесса управления является стратегическая обратная связь, то есть информирование, или коммуникация. Авторы рассматривают ее как самый новаторский и наиболее важный аспект сбалансированной системы показателей в менеджменте. Он предоставляет возможность коммуникации на уровне топ-менеджеров (руководителей). Сегодня компании не имеют разработанной процедуры получения информации о стратегии и проверке гипотез, на которых строится эта стратегия. Система позволяет контролировать процесс исполнения и корректировать его, а в случае необходимости делать серьезные изменения самой концепции стратегии.

Имея краткосрочные прогнозы всех показателей сбалансированной системы, на ежемесячных и квартальных совещаниях менеджеры могут не только сравнить финансовые результаты с прогнозом, но и, что более важно, проанализировать, насколько компания близка к достижению целей клиентов, инноваций, внутренних бизнес-процессов, к решению задач, поставленных перед персоналом в области создания систем и процедур. Менеджеры обсуждают не только то, как они были достигнуты, но и насколько точно их собственные ожидания и прогнозы на будущее соответствуют реальности.

Процесс стратегического изучения (получения информации) начинается с уточнения общего видения (концепции) того, что компания намеревается достичь (см. рис. 1.2, верхний квадрат). Использование системы показателей в качестве языка общения помогает перевести сложные и часто расплывчатые понятия в более точную форму, что в конечном итоге поможет топ-менеджерам прийти к единому мнению. Процесс коммуникации и уточнения стратегии (см. рис. 1.2, левый квадрат) мобилизует всех присутствующих к действиям, направленным на достижение корпоративных целей. Акцент на причинно-следственные связи при составлении сбалансированной таблицы показателей способствует тому, что каждый сотрудник компании начинает понимать, как отдельные участки деятельности становятся единым целым, как их собственная позиция влияет на коллег и в конечном счете на всю компанию.

Процесс планирования, формулирования задач и стратегических инициатив (см. рис. 1.2, нижний квадрат) определяет специфические количественные показатели компании через сбалансированный набор результатов и факторов, приведших к этим результатам. Сравнение желаемых итогов с имеющимися демонстрирует пробел, для ликвидации которого необходимы стратегические инициативы. Таким образом, сбалансированная система является не только набором параметров изменений, но и их пусковым механизмом.



Источник: R. S. Kaplan, D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 76. Перепечатано с разрешения.

**Рисунок 1.2. Сбалансированная система показателей эффективности как стратегическая схема действий**

Первые три важных процесса управления (см. рис. 1.2) жизненно необходимы для осуществления намеченной стратегии. Однако сами по себе они не эффективны. В мире менее сложном — может быть. Но не сегодня. Теоретическое обоснование иерархической командной модели бизнеса состоит в том, что «капитан корабля» (генеральный директор) определяет направление и скорость движения «корабля» (компании). «Матросы» (менеджеры и исполнители) выполняют приказы и план командира. Системы оперативного и управленческого контроля обеспечивают соответствие действий менеджеров и исполнителей стратегическому плану, начертанному топ-менеджерами. Такой линейный процесс, состоящий из определения концепции (видения) и стратегии, доведения их до сведения всех работников компании, участия каждого подразделения в ее реализации и построения организационной схемы, направленной на достижение стратегических целей, является примером обратной связи с «одной петлей» (связь в одном направлении). При такой схеме получения информации цель остается неизменной. В случае если результаты отличаются от запланированных, у людей не возникает вопроса, а нужно ли продолжать к ним стремиться, равно как и сомнений в адекватности методов достижения таких результатов. Отклонения от запланированной траектории рассматриваются как дефект (брак), при исправлении которого соответствующими средствами компания вернется на изначально начертанный путь.

Однако в информационный век подобная стратегия коммуникации не годится — она не может быть такой прямолинейной или негибкой. Сегодня компании действуют в более динамичных условиях, и топ-менеджерам необходимо иметь обратную связь для получения текущих данных. Стратегия, разработанная с наилучшими побуждениями на основе точнейшей информации и широчайших знаний, может быстро устареть в современных условиях. Это сродни регате, в которой участвуют сильнейшие соперники при постоянно меняющихся погоде и море. А кто-то не торопясь плывет в благоприятных условиях к месту назначения. Естественно, что капитан судна, участвующего в гонке, имеет в своем распоряжении определенный набор команд, однако этого недостаточно. Он постоянно контролирует ситуацию, быстро реагирует на малейшие изменения в поведении соперника, корректирует тактику и стратегию, используя возможности своих матросов и судна, направление и силу ветра, скорость течения. Капитан должен получать сведения из множества источников. Это могут быть личные наблюдения, показания бортовых приборов и особенно рекомендации тактиков, присутствующих на борту. Именно они, анализируя ситуацию, могут по-

советовать, как с наибольшими преимуществами использовать изменение обстоятельств, или просчитать на несколько шагов вперед поведение соперника.

В таких нестабильных условиях стратегия может корректироваться за счет использования постоянно возникающих возможностей или появления угрожающих факторов, которые не могли быть предусмотрены на начальном этапе разработки стратегического плана. Зачастую идеи использования новых реалий исходят от менеджеров низшего уровня<sup>9</sup>. Однако традиционные управленческие системы не поощряют создание, внедрение и апробацию стратегии, учитывающей постоянно меняющиеся условия.

Компании нуждаются в получении информации на основе «двойной петли» (обратная связь)<sup>10</sup>. Это возможно в том случае, когда менеджеры подвергают сомнению и пересмотру постулаты своей теории, с тем чтобы понять, насколько она состоятельна в существующих условиях. Естественно, им нужны сведения о том, осуществляется ли их стратегия в соответствии с планом, то есть необходима информационная связь по принципу «одной петли». Но еще более важной является обратная связь, — чтобы отслеживать, насколько разработанная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной (связь по принципу «двойной петли»). Менеджеры нуждаются в таких данных, чтобы понять, не потеряла ли актуальность стратегия с момента начала ее реализации.

Правильно составленная сбалансированная система показателей формулирует теорию бизнеса. Она должна быть основана на причинно-следственных отношениях, вытекающих из стратегии и учитывающих временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами. Например, какова связь между улучшением качества продукта и сроком его доставки, с одной стороны, и сроками получения прибыли — с другой? Насколько хороши будут результаты? Зная пропорциональные соотношения показателей сбалансированной системы, можно использовать периодический анализ и контроль результатов для тестирования различных гипотез на жизнеспособность.

Часто работники и менеджеры компании в своей деятельности, опираясь на такие факторы, как переподготовка персонала, доступность информационных систем, создание новых видов товаров и услуг, терпят неудачу в достижении ожидаемых результатов (например, в увеличении объемов продаж или расширении ассортимента). Это означает, что теоретические предпосылки, на основании которых была разработана стратегия, несостоятельны, что требует серьезного внимания. Менеджеры должны обсудить ситуацию на рынке, оценить свои предложения, сделанные целевому клиенту, тактику конкурентов и внутренние резервы. Итогом может стать подтверждение действующей стратегии, но с условием пересмотра количественных соотношений между показателями сбалансированной системы. Или, наоборот, активный пересмотр прежних планов может выявить необходимость создания абсолютно новой стратегии — результат принципа «двойной петли» — в свете новой информации о рыночных условиях и внутренних возможностях. В том и другом случае внедрение сбалансированной системы показателей станет для топ-менеджеров стимулом к размышлению о состоятельности и жизнеспособности действующей стратегии. Опираясь на собственный опыт, можем сказать, что процесс сбора данных, проверка гипотез, размышления, анализ предлагаемой стратегии и адаптация ее к новым условиям являются решающими для успешного воплощения стратегии бизнеса.

Стратегическая обратная связь и обучение дополняют петлю на рисунке 1.2. Процесс стратегической связи является своеобразным «источником питания» для следующего этапа, на котором поставленные цели анализируются, пересматриваются с точки зрения различных перспектив и изменяются в соответствии с реальными результатами и будущими потребностями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В информационную эпоху успех компании зависит от ее инвестирования в свои интеллектуальные активы и управления ими. Функциональная специализация должна интегрироваться с бизнес-процессом, ориентированным на потребителя. Массовое производство стандартных товаров и услуг должно быть заменено гибким, реактивным и высококачественным предложением новых продуктов, разработанных для каждого индивидуального целевого сегмента рынка. Инновации и совершенствование товаров, услуг и процессов осуществляются работниками, прошедшими пере-

подготовку, с помощью новейших информационных технологий и структурированных бизнес-процедур.

Если компания инвестирует в новые перспективы, ее успех (или неудача) не может быть оценен в течение краткосрочного периода при помощи традиционной финансовой модели бухгалтерской отчетности. Эта финансовая модель, разработанная для торговых компаний и корпораций индустриальной эпохи, оценивает события прошлого, но не результаты вложений в возможности, которые создадут стоимость в будущем.

Сбалансированная система показателей эффективности является новой схемой, которая включает в отчетность показатели стратегического развития компании. Сохраняя прежние финансовые параметры, ССП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой деятельности. Результаты деятельности, клиенты, внутренний бизнес-процесс, коммуникации и обучение — все эти понятия являются результатом четкого перевода стратегии компании в плоскость реальных задач и критериев их решения.

Сбалансированная система, тем не менее, — нечто большее, чем новый подход к оценке. Инновационные компании используют ее как центральную организационную схему процессов управления. Первоначально компания может разработать свою систему с довольно узким набором задач: сформулировать ясную концепцию стратегии, прийти к единому мнению о способах ее реализации и довести ее до сведения всех сотрудников компании. Но истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления. Все больше компаний работают с ССП и понимают, что ее можно использовать для того, чтобы:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех работников компании;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;
- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;
- создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

Сбалансированная система показателей эффективности заполняет тот пробел, который существует в большинстве управленческих систем, — отсутствие обратной связи по вопросам стратегии компании. Менеджмент, поставивший во главу угла ССП, предоставляет компании возможность систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии. При условии именно такого применения система становится основой управления предприятиями информационной эпохи.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> A.D. Chandler, Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

<sup>2</sup> См. A.D. Chandler, Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977; T.H. Johnson, R.S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

<sup>3</sup> H. Itami. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987.

<sup>4</sup> J. Champy, M. Hammer. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 1993.

<sup>5</sup> Компании индустриальной эпохи использовали традиционные схемы поставки разнообразных продуктов и услуг многочисленным потребителям. Этот высокотратный подход не был явно замечен до тех пор, пока в середине 1980-х годов не была разработана система анализа хозяйственной деятельности (см. R. Cooper, R.S. Kaplan *Measure Costs Right: Make the Right Decisions* // *Harvard Business Review*, 1988, September/October, p. 96—103). Теперь всем понятно, что необходимо либо сконцентрировать усилия на целевом сегменте потребительского рынка, либо применять высокотехнологичные схемы доставки продуктов и услуг при наименьших затратах ресурсов.

<sup>6</sup> J.L. Bower, C.M. Christensen. *Disruptive Technologies: Catching the Wave* // *Harvard Business Review*, 1995, January/February, p. 43—53.

<sup>7</sup> R.S. Kaplan, A. Sweeney. *Romeo Engine Plant*, 9-194-032. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

<sup>8</sup> R.K. Elliott. The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting // Accounting Horizons, 1992, June, p. 61-85.

<sup>9</sup> R. Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 20.

<sup>10</sup> Более подробно эта тема рассматривается в следующих работах: С. Argyris, D.A. Schon. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996; Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review, 1991, May/June, p. 99-109.

## ГЛАВА 2. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Это основной принцип любой системы оценочных критериев, которая оказывает сильное влияние на поведение людей как в самой организации, так и вне ее. Если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ее системы оценки и управления должны строиться исходя из стратегических задач и возможностей. К сожалению, при создании стратегии многие компании, ориентируясь на взаимоотношения с клиентами, ключевые конкурентные направления и собственные ресурсы, мотивируют сотрудников и оценивают результаты только по финансовым показателям. Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, ССП одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансовый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа компании в целом.

### ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА

Исторически сложилось так, что критериями любой деятельности были финансовые показатели. В самом деле, бухгалтерский учет называли «языком бизнеса». Бухгалтерские записи финансовых сделок велись тысячи лет назад, например египтянами, финикийцами и шумерами. Позже деятельность глобальных торговых организаций оценивали и контролировали с помощью системы двойной бухгалтерской записи. Промышленная революция XIX века породила гигантские железнодорожные, сталелитейные, машиностроительные и торговые компании. Для их успешного развития жизненно важной стала модернизация системы оценки финансовой деятельности<sup>1</sup>. А такие финансовые инновации, как рентабельность инвестиций (return-on-investment, ROI), а также операционные и кассовые бюджеты, были решающими в достижении огромного успеха в начале XX века компаниями DuPont и General Motors<sup>2</sup>. Период после Второй мировой войны охарактеризовался тенденцией к диверсификации деятельности предприятий. Это вызвало большой внутрикорпоративный спрос на системы отчетности и оценки деятельности бизнес-единиц — практика, широко используемая такой многопрофильной компанией, как General Electric, и ставшая очень популярной благодаря скрупулезным отчетам и методам контроля Харолда Дженина из IT&T.

Итак, к концу XX столетия система финансовых критериев оценки деятельности компании высоко развита. Однако многие авторы подвергали критике широкое, если не сказать исключительное, использование финансовых показателей в бизнесе<sup>3</sup>. По сути, чрезмерный акцент на достижение и сохранение краткосрочных финансовых результатов может привести к излишним инвестициям в краткосрочные и недостаточным — в долгосрочные проекты. Речь идет о нематериальных интеллектуальных активах, которые и являются предпосылками будущего роста.

В качестве конкретного примера можно привести FMC Corporation, которая в 1970—1980-е годы входила в число крупнейших американских корпораций, демонстрировавших лучшие финансовые результаты. Однако в 1992 году новая команда менеджеров компании проанализировала ее стратегию, с тем чтобы определить будущий курс на максимизацию стоимости для акционеров. Анализ показал, что, хотя эффективная краткосрочная операционная деятельность имела огромное значение, компания остро нуждалась в разработке стратегии роста. Ларри Брейди, президент FMC Corporation, вспоминает:

*Для нас как для многопрофильной компании показатель доходности занятого капитала (ROCE) был особенно важен. В конце года мы премировали менеджеров, которые смогли правильно спрогнозировать финансовые результаты. В течение последних 20 лет мы успешно проводили политику жесткого управления. Но постепенно становилось все менее понятно, что принесет рост в будущем и какой прорыв в новые сферы следует осуществить компании. Мы добились высокой доходности инвестиций, однако потеряли какие-то возможности дальнейшего роста. Помимо прочего, наши финансовые отчеты не давали ясной картины того, насколько мы продвинулись вперед в осуществлении стратегических инициатив<sup>4</sup>.*

Когда менеджеры находятся под постоянным прессингом, стремясь продемонстрировать стабильные высокие краткосрочные финансовые результаты, они неизбежно вынуждены идти на компромиссы, ограничивающие их в поиске новых возможностей для инвестиций. Хуже всего, что такой прессинг может явиться причиной сокращения затрат на разработку нового продукта, процессов модернизации, развитие человеческих ресурсов, информационных технологий, баз данных и систем, а также развитие клиентской базы и рынка. В конечном итоге такая финансовая модель бухгалтерского учета отражает в отчете эти сокращения как увеличение доходов, даже если они (сокращения) на самом деле приводят к фактическому уменьшению запасов активов и возможностей создания будущей экономической стоимости (economic value). Или, например, компания может максимизировать краткосрочные финансовые результаты, повышая цены и ухудшая качество сервиса. В конце концов это увеличит отчетную прибыль, однако снижение уровня лояльности клиентов и их неудовлетворенность сделают компанию особенно уязвимой перед конкурентами.

Еще пример: компания Хегох в середине 1970-х годов являлась монополистом в копировании на простой писчей бумаге. Хегох не продавала свои аппараты, а предоставляла их в лизинг, получая таким образом доход от каждой сделанной копии. Продажи и прибыли от лизинга, а также от предоставления специальной бумаги и тонеров были не просто высокими — они росли. Однако покупатели помимо высоких цен на копирование были очень недовольны частыми неисправностями и поломками машин<sup>5</sup>. Вместо того чтобы направить усилия на совершенствование аппаратов и сокращение до минимума числа поломок, менеджмент компании увидел другую возможность улучшения финансовых результатов: было решено начать прямые продажи аппаратов Хегох и организовать разветвленную сеть их обслуживания прямо на месте у покупателя, создав таким образом отдельный центр получения прибыли. Естественно, спрос на такие услуги был высок, и вскоре данное подразделение стало приносить существенную прибыль компании. Более того, поскольку в ожидании представителя сервисного центра делать копии было невозможно, покупатели приобретали запасные копировальные аппараты. Продажи росли, а вместе с ними росла и прибыль. Итак, все финансовые показатели, а именно продажи, прибыль и доходность инвестиций, свидетельствовали о высокоэффективной стратегии.

Однако покупатели не испытывали по этому поводу никакого восторга. Более того, они были очень недовольны. Им не нужна была дополнительная услуга, пусть даже отличного качества. Они хотели иметь надежные машины за разумную цену. И поэтому, когда японские и американские компании-конкуренты смогли предложить машины такого же, а может быть, даже лучшего качества, которые не ломались и стоили гораздо меньше, они буквально попали в объятия бывших разочарованных клиентов Хегох. Хегох, одна из наиболее успешных компаний США с 1955 по 1975 год, практически разорилась. И только под руководством нового президента, который провозгласил стратегию, направленную на высокое качество товаров и сервиса, компании удалось в 1980-е годы совершить решающий поворот.

В конкурентной среде финансовые показатели не являются адекватными критериями для оценки и направления стратегического движения компаний. Они действуют с отставанием и не способны вовремя оценить прибыль или урон, нанесенный деятельностью менеджера в данный финансовый период. Финансовые критерии рассказывают только часть истории о прошедшем периоде и не дают представления о том, какие действия необходимо предпринять завтра, послезавтра, в будущем; для того чтобы создавать стоимость.

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей. Все работники должны знать систему корпоративных ценностей и принципов. Для этого многие предприятия разрабатывают стратегические меморандумы, в которых также определяются стратегические рынки и ключевые продукты, например: «Быть самой успешной компанией в авиабизнесе» или «Быть лучшим финансовым институтом, предлагающим широкий спектр услуг в выбранном сегменте рынка».

Такие меморандумы должны вдохновлять, они должны нести в себе энергетический заряд и мотивацию для всей компании<sup>6</sup>. Однако просто вдохновляющих меморандумов или лозунгов недостаточно. По словам Питера Сенге, «многие руководители, обладая собственным видением стратегии, не распространяют его на своих подчиненных, хотя это только вопрос ответственности — личное видение, которое становится общим, дает новый импульс развитию компании»<sup>7</sup>.

В качестве примера можно привести Нормана Чамберза, генерального управляющего компанией Rockwater, занимающейся строительством на подводном шельфе. Он провел двухмесячное исследование среди топ-менеджеров и менеджеров проектов, с тем чтобы разработать подробный меморандум о стратегии компании. Вскоре после ознакомления с документом ему позвонил один из менеджеров проекта с буровой платформы в Северном море: «Норм, я хочу, чтобы Вы знали: я полностью согласен с тем, что написано в меморандуме, и хочу работать в соответствии с ним. Сейчас здесь — мой клиент. Как мне себя вести? И вообще, что нужно делать, я имею в виду каждый день, чтобы наша стратегия осуществилась?». И Чамберз понял, что между меморандумом о стратегии и практикой существует дистанция огромного размера.

Сбалансированная система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Она предоставляет механизм, язык для распространения стратегии; с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Формулируя конечные результаты и факторы их достижения, топ-менеджеры стремятся направить энергию, способности и профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочных целей.

Многие считают систему критериев инструментом контроля поведения, с одной стороны, и средством оценки результатов деятельности — с другой. Как уже было отмечено в первой главе, показатели ССП следует использовать по-другому, то есть как средство формулирования и распространения бизнес-стратегии и как помощь в создании взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели. Это вовсе не означает, что данная система стремится удержать компанию в жестких рамках утвержденного плана, выполняя таким образом роль традиционной контролирующей системы. Это коммуникативная, информационная и обучающая, но ни в коем случае не контролирующая система.

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. На первый взгляд, многоплановая сбалансированная система может показаться довольно сложной и запутанной, однако на самом деле, правильно составленная, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии.

### **Финансовая составляющая**

Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или, как это было до недавнего времени, добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности. В главе 3 мы более подробно обсудим взаимосвязь между бизнес-стратегией, ее задачами и показателями финансовой составляющей.

### **Клиентская составляющая**

Клиентская составляющая в свете ССП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых, показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной компании. Речь идет о тех факторах, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; постоянного потока новых видов продуктов или услуг; способности поставщика не только превосходить новые потребности клиента, но и возможности удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность. Четвертая глава подробно познакомит нас с целями и показателями клиентской составляющей ССП.

### **Составляющая внутренних бизнес-процессов**

Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит компании:

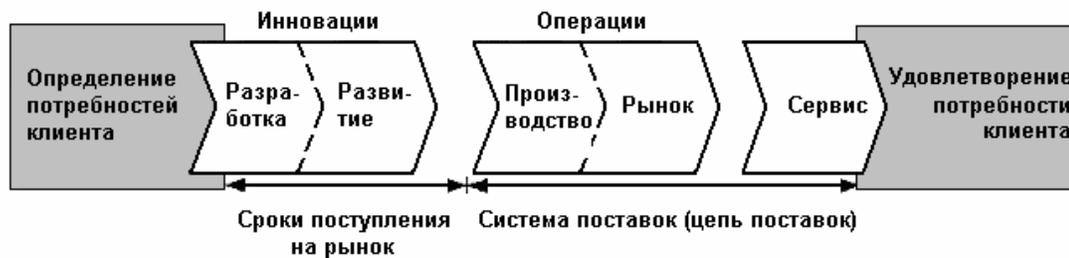
- разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка;
- удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет два фундаментальных различия между традиционным подходом и ССП в оценке деятельности компании. При традиционном подходе делается попытка контролировать и совершенствовать существующие процессы, причем этот подход может даже включать качественные и временные критерии. И тем не менее концепция традиционного подхода заключается именно в улучшении уже существующего бизнес-процесса. Система, как правило, формулирует абсолютно новые процессы, с помощью которых компания должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей. Например, некая фирма вдруг осознает, что для превосхождения будущих потребностей клиентов или для развития нового направления обслуживания целевых потребителей необходимо разработать новый бизнес-процесс. Сбалансированная система показателей высвечивает те процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии, причем часть из них могут вообще не использоваться в данный момент.

Второе отличие состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов (см. рис. 2.1). Характерной чертой традиционного подхода является предоставление имеющихся продуктов и услуг имеющемуся клиенту. Налицо

попытка контролировать и совершенствовать существующие операции, создающие короткую стоимостную цепочку, которая начинается в момент получения заказа от существующего клиента на существующий продукт (услугу) и заканчивается доставкой ему этого продукта. Компания создает стоимость (производство, доставка и обслуживание) за цену более высокую, чем получает от продаж.



Бизнес-процесс	
Иновационный процесс	Операционный процесс
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка продукта</li> <li>• Развитие продукта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Послепродажный сервис</li> </ul>

**Рисунок 2.1. Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости.**

Однако движущие факторы долговременного финансового успеха могут стать условием создания совершенно новых продуктов и услуг, которые удовлетворят возникающие потребности настоящих и будущих клиентов. Иновационные процессы и длинная цепочка создания стоимости являются для многих компаний более мощными стимулами для достижения финансового успеха, чем краткосрочный операционный цикл. Для таких предприятий способность успешно управлять процессами развития новых продуктов в течение пусть даже нескольких лет или развивать возможности завоевания новых категорий клиентов может оказаться значительно более важной для будущего успеха, чем эффективное управление настоящим операционным процессом.

Но менеджеры не стоят перед выбором между этими двумя внутренними процессами, поскольку ССП рассматривает задачи и критерии их выполнения как для иновационного цикла с длинной цепочкой, так и для цикла с короткой операционной цепочкой. Глава 5 содержит много примеров того, как компании формулируют задачи и определяют критерии составляющей внутренних бизнес-процессов.

### **Составляющая обучения и развития персонала**

Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей эффективности определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование. Две предыдущие составляющие системы формулировали факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь технологическими возможностями сегодняшнего дня. Агрессивная глобальная конкуренция требует от компаний постоянного совершенствования при создании стоимости для клиентов и акционеров.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие сбалансированной системы обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формулируются составляющей ССП, которая называется обучение и развитие персонала. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как

подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке. Показателем возможностей информационных систем служит наличие своевременных точных оценочных сведений о клиенте и о внутренних бизнес-процессах, важных для тех работников, которые уполномочены принимать решения. С помощью организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого сотрудника компании согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха. Подробнее поговорим об этом в главе 6.

В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. Сбалансированная система показателей — это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам.

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ССП С ЕДИНОЙ СТРАТЕГИЕЙ**

Многие компании, возможно, уже пользуются набором финансовых и нефинансовых показателей для общения с советом директоров и в отчетах руководству. Усиленное, особенно в последние годы, фокусирование на интересах клиента и качестве бизнес-процессов привело к тому, что руководство стало отслеживать показатели, касающиеся уровня удовлетворения нужд клиента, претензий, процента брака продукции, количества несвоевременных поставок, и информировать персонал о них. Некоторые французские фирмы, например, разработали и уже более 20 лет используют специальную ведомость основных показателей эффективности компании, помогающую персоналу «пилотировать» предприятие, определяя ключевые факторы успеха, в особенности те, которые можно оценить как физические переменные<sup>8</sup>. Может ли подобная ведомость финансовых и нефинансовых параметров быть источником создания ССП?

Наш опыт свидетельствует, что ССП — это нечто большее, чем простой набор важнейших показателей или основных факторов успеха. Многоплановые индикаторы в правильно построенной системе должны состоять из взаимосвязанных целей и оценочных критериев их достижения, последовательных и дополняющих друг друга. Образно говоря, ССП — это тренажер самолета, а не просто приборная доска. Подобно этому тренажеру, система построена на причинно-следственных связях между такими важнейшими переменными, как движение, отставание, петли обратной связи, которые характеризуют план полета, траекторию стратегии. Сбалансированная система показателей эффективности — это взаимозависимость причинно-следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения.

### **Причинно-следственные связи**

Стратегия — это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения (гипотезы) между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными и ими можно было управлять. Цепь причинно-следственных связей, являясь основным принципом построения ССП, пронизывает все ее составляющие. Например, доходность основного капитала может быть одним из показателей финансовой составляющей. Фактором деятельности, оценивающим этот показатель, может быть постоянный или увеличивающийся объем продаж клиентам, свидетельствующий о высоком индексе потребительского доверия. Таким образом, лояльность клиентов — это тот показатель клиентской составляющей, который оказывает сильное влияние на ROCE. Однако какими средствами компания достигает лояльности клиентов? Оказывается, фактор своевременной доставки заказа (on-time-delivery, OTD) является одним из основных предпочтений потребителя. Итак, лояльность клиентов — это результат постоянного совершенствования OTD, что, в свою очередь, влечет за собой более высокие финансовые результаты. Следовательно, оба показателя — и лояльность потребителей, и OTD — взаимосвязаны в клиентской составляющей ССП.

Далее. Какие внутренние процессы необходимо улучшить, чтобы достичь высочайшего уровня OTD? Для этого, возможно, потребуются сокращение временных циклов в операционных процессах и высокое качество внутренних процессов, причем оба фактора могут быть показателями составляющей внутренних бизнес-процессов. Каким же образом компания выполнит эти требования? Обучая и совершенствуя навыки и умения работников, то есть ставя цель, которая может быть зафиксирована в составляющей обучения и развития персонала. Мы видим, как вся цепочка

причинно-следственных связей в виде вертикального вектора отражена во всех четырех составляющих ССП:



Аналогичная схема цепочки «услуги—прибыль» была описана в одной из работ, где особо подчеркиваются причинно-следственные связи между удовлетворенностью работника, клиента, лояльностью клиента, долей рынка и, наконец, финансовыми результатами<sup>9</sup>.

Итак, правильно разработанная ССП должна представлять целостное изложение стратегии компании и четко определять последовательность гипотетических причинно-следственных связей между критериями результатов и движущими факторами их достижения. Каждый показатель, включенный в ССП, должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех работников компании смысл ее стратегии.

### Факторы достижения результатов

Правильно составленная сбалансированная система должна быть неким комплексом показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Без указания этих факторов невозможно понять, какие были достигнуты итоги. Кроме того, с помощью только показателей невозможно оценить на ранних этапах, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, такие факторы, как продолжительность временного цикла или процент брака (число дефектов на миллион изделий), без показателей результатов могут способствовать достижению кратковременных операционных улучшений, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, соответственно, на финансовые результаты. Хорошо разработанная ССП должна включать сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже сделанного) и факторов достижения будущих результатов (показатели того, что будет сделано).

Глава 7 развивает тему с той точки зрения, что ССП — это не просто некая коллекция финансовых и нефинансовых показателей. Она должна трансформировать стратегию компании во взаимосвязанный набор показателей, которые определяют как долгосрочные цели, так и механизмы их достижения.

### СЛЕДУЕТ ЛИ ИСКЛЮЧИТЬ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИЗ ССП?

В самом ли деле финансовая компонента сбалансированной системы показателей так существенна для достижения долгосрочных результатов? Как уже отмечалось, некоторые критики ус-

матривают причину краткосрочной ориентации многих менеджеров в стремлении достичь таких финансовых целей, как доходность основного капитала, прибыль на акцию или даже текущая цена акции. Некоторые критики выступают за полное исключение финансовых показателей как критерия эффективности компании. Их аргумент состоит в следующем: сегодня в условиях высокоразвитых технологий и жесточайшей конкуренции финансовые показатели не могут в полной мере служить направляющей успеха. Они лишь побуждают менеджеров сконцентрировать усилия на повышении уровня обслуживания потребителей, качестве, временном цикле, а также квалификации и мотивации персонала. В соответствии с этой теорией, стоит только компании провести фундаментальные усовершенствования, и финансовые показатели улучшатся сами по себе.

Не всем удается перевести совершенствование качества и работы с клиентами в плоскость конечных финансовых результатов. Рассмотрим пример одной электронной компании, которая с 1987 по 1990 год достигла впечатляющих результатов в повышении качества и в области своевременной доставки. Показатель брака снизился до 10%, выручка удвоилась, а процент несвоевременной доставки упал с 30 до 4%. Однако этот прорыв в области качества, производительности и сервиса не принес никаких финансовых выгод. Более того, в течение того же трехлетнего периода компания, которая ранее считалась процветающей, не только не улучшила финансовые показатели, но и принесла разочарование акционерам, обнаружившим, что цены на акции упали на 70%.

Как могло произойти такое аномальное явление? Огромный положительный эффект от многих проектов по улучшению качества и повышению производительности распространяется на предприятие в целом. Если такие компании, как эта электронная, описанная в нашем примере, совершенствуют качество и своевременность доставки, они экономят на дополнительных издержках повторного контроля качества и переработки бракованной продукции, а также на расходах на специальный персонал, который перепланирует и осуществляет доставку просроченных заказов. В целом, как только компания ликвидирует лишние затраты и брак, перестает перерабатывать дефектную продукцию, заниматься перепланированием и перепроектированием и начинает обеспечивать большую интеграцию между поставщиками, внутренними операциями и клиентами, она становится способной получать те же результаты с наименьшими затратами ресурсов. Однако в краткосрочном и среднесрочном периодах уже запланировано обязательное участие большинства активов компании. Это положение часто обозначают термином «постоянные затраты». Таким образом, снижение внутреннего спроса на ресурсы создает неиспользованные мощности, но существенного сокращения расходов не предполагает.

А как насчет совершенствования сервиса, например выполнения заказов при полном отсутствии брака и точно в срок? Если объем продаж невелик или уменьшается, то компания не сможет вознаградить своих лучших менеджеров, расширяя совместный бизнес. Электронная компания, упоминаемая выше, была поставщиком номер один для многих своих клиентов, которые зачастую стремятся иметь одного или двух запасных поставщиков, чтобы не ставить себя в зависимое положение от единственного партнера. Если клиенты не могут или не хотят расширять свой бизнес с тем или иным поставщиком, а он, в свою очередь, не намерен сокращать число работников (что на самом деле не лишено смысла, поскольку они были источником улучшения качества, повышения производительности и совершенствования обслуживания клиентов), то операционные усовершенствования не так легко перевести в плоскость увеличения доходности. Улучшенные финансовые показатели — это не автоматический результат программ операционных преобразований, нацеленных на повышение качества и уменьшение временного цикла.

Регулярные финансовые отчеты и финансовые показатели должны по-прежнему играть значительную роль, напоминая руководству компании, что улучшенное качество, сроки выполнения заказов, производительность и развитие новых продуктов являются средством достижения поставленной цели, но не самой целью. Такие усовершенствования приносят компании выгоду только тогда, когда переносятся в плоскость увеличения объемов продаж, сокращения операционных расходов или более эффективного использования активов. Не все долгосрочные стратегии являются прибыльными. В 1980-х годах корпорации IBM, Digital Equipment Corporation и General Motors не испытывали недостатка в долгосрочных стратегиях. Эти компании много инвестировали в продвинутые производственные технологии, качество, а также научные исследования и развитие. Однако их модель бизнеса и видение путей достижения успеха отличались от современных требо-

ваний рынка. Эти компании своевременно не распознали, что неадекватность оценки инвестиционной стратегии с помощью финансовых показателей есть мощный сигнал к необходимости пересмотра основных стратегических положений. Неудачная попытка конвертировать улучшенную операционную деятельность в улучшенные финансовые результаты должна заставить топ-менеджмент перестроить стратегию компании или план ее реализации.

Предприятия, серьезно усовершенствовавшие свою операционную деятельность, должны определить, как увеличить объем продаж имеющимся клиентам, как позиционировать на рынке новые виды продуктов и как представить свои продукты и услуги новым клиентам и сегментам рынка. Эти новые сегменты рынка, ранее недоступные для компании, могут предоставить ценных клиентов, поскольку она достигла выдающихся результатов в снижении цены, улучшении качества, сокращении сроков доставки и предоставлении услуг клиентам.

Всесторонняя система оценки и управления должна четко указывать, как совершенствование операционной деятельности, обслуживания клиентов и создания новых продуктов связано с улучшением финансовой деятельности посредством роста объема продаж, операционной прибыли, ускорения оборачиваемости капитала, сокращения операционных расходов. Сбалансированная система показателей должна сохранить акцент на финансовых результатах. В итоге причинно-следственные связи всех ее показателей должны быть привязаны к финансовым целям. Система сохраняет все преимущества, оставляя финансовые показатели как конечные результаты, однако без тех преувеличений и искажений, которые неизбежно возникают, когда исключительный упор делается на улучшение краткосрочных финансовых показателей.

### ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ: ДОСТАТОЧНО ЛИ ЭТОГО?

Четыре составляющие ССП были разработаны таким образом, чтобы удовлетворить требования самых разнообразных компаний и отраслей промышленности. Однако эти составляющие являются образцом, а не догмой. Не существует такой математической теоремы, которая могла бы доказать, что четыре составляющие ССП необходимы и достаточны. До сих пор встречаются компании, которые используют в своей отчетности меньше четырех направлений или, наоборот, в зависимости от вида деятельности и стратегии компании, нуждаются в дополнительных составляющих. Например, есть мнение, что, несмотря на то что сбалансированная система показателей формально признает интересы акционеров и клиентов, интересы других немаловажных держателей акций, таких как сотрудники компании, поставщики и сообщество в целом, в нее не включены. Бесспорно, интересы работников компании учитываются в такой составляющей, как обучение и развитие персонала. Аналогично, если прочные отношения с поставщиками являются частью стратегии, направленной на прорыв в достижении финансовых результатов и в работе с клиентами, соответствующие показатели необходимо включить в составляющую внутренних бизнес-процессов. Однако мы не считаем, что все показатели, связанные с держателями акций, автоматически следует включать в ССП. Ее показатели должны оценивать те факторы, которые являются залогом конкурентного преимущества и прорыва компании.

Давайте рассмотрим это на примере некоего химического предприятия, которое решило ввести в ССП новую составляющую, отражающую проблему охраны окружающей среды. Мы возразили:

*Фактор сохранения окружающей среды очень важен. Компании должны соблюдать соответствующие законы и правила, но это не является неоспоримым основанием для создания конкурентного преимущества.*

И получили немедленный ответ от директора и старших менеджеров:

*Мы не согласны. Наша фирма находится под постоянным жестким давлением общественности тех регионов, в которых мы ведем бизнес. Наша стратегия состоит не в том, чтобы просто соблюдать законы и правила или выглядеть законопослушными гражданами, а в том, чтобы нас воспринимали просто как членов сообщества, которые создают хорошо оплачиваемые надежные рабочие места и заботят-*

*ся о состоянии окружающей среды. Если правила ужесточатся, не-  
которые наши конкуренты, скорее всего, потеряют свой бизнес, а мы  
с полным правом можем надеяться на продолжение операций в этом  
регионе.*

Они настаивали на том, что достижение высоких результатов в охране окружающей среды и взаимодействии с сообществом составляет главное направление стратегии компании и, следовательно, должно быть неотъемлемой частью ССП.

Итак, все интересы держателей акций, если они имеют жизненно важное значение для успеха бизнеса, могут быть включены в ССП. Однако они должны быть неким самостоятельным приложением системы, которое находится «под контролем» менеджеров. Другие системы оценки и контроля могут сформулировать диагностические параметры гораздо более эффективно, чем ССП, показатели которой должны быть неотъемлемым звеном в цепи причинно-следственных связей, определяющих бизнес-стратегию и выявляющих ее взаимосвязь с уже достигнутыми результатами.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЕДИНИЦА ДЛЯ ССП**

Некоторые компании ведут бизнес в пределах одной отрасли промышленности. Действительно, первые системы показателей эффективности рыли разработаны для таких фирм, как Advanced Micro Devices (AMD) и Analog Devices, работающих в специфических нишах полупроводниковой индустрии или особом сегменте компьютерной отрасли, например Apple Computer. Эти компании разработали сбалансированные системы показателей, которые назывались корпоративными (термин, предложенный Analog Devices). Однако большинство предприятий являются многоотраслевыми, и поэтому создание корпоративной ССП представляется довольно сложной задачей. Такие системы лучше всего формулируются для стратегических хозяйственных единиц. Идеальной для системы стратегической бизнес-единицей является компания, деятельность которой охватывает всю цепочку создания стоимости: инновации, операции, маркетинг, распределение, продажи, сервис. Такая хозяйственная единица имеет свои продукты и клиентов, службу маркетинга и каналы распределения, а также производство и, что самое важное, четко сформулированную стратегию.

Как только ССП для бизнес-единицы разработана, она становится основой создания сбалансированной системы показателей для подразделений предприятия. Цель и стратегия каждого из них определяется в рамках системы показателей эффективности хозяйственной единицы. Менеджеры отделов разрабатывают собственные ССП, полностью соответствующие целям и стратегии всей компании. Таким образом, сбалансированная система показателей эффективности стратегической бизнес-единицы проецируется на все локальные центры ответственности внутри нее, что позволяет им работать в соответствии с общей стратегией. Ответ на существенный вопрос, нужно ли каждому отделу или подразделению иметь свою ССП, положителен в том случае, если отдел или подразделение имеет цель, стратегию, клиентов (внутренних или внешних), а также внутренний бизнес-процесс, которые позволяют достигать эти цели и претворять стратегию в жизнь.

Если организационная единица определена чересчур широко, например шире, чем стратегическая хозяйственная единица, то бывает довольно трудно разработать соответствующую цельную стратегию. Вместо формулирования целей и показателей дело может закончиться созданием простого набора различных стратегий. Например, в начале нашей деятельности мы помогли одной газовой компании создать систему показателей. Вскоре стало понятно, что на предприятии есть три отдельных функциональных направления, каждое из которых имеет уникальный распределительный канал, с абсолютно различными стратегиями и клиентами. Оказалось, что разработать систему критериев оценки для каждого направления в отдельности значительно проще, чем для всей компании в целом.

Зачастую, однако, предприятия, состоящие из нескольких в определенной степени независимых бизнес-единиц, начинают разрабатывать ССП на корпоративном уровне. Такая система устанавливает общую схему, а также образец общего видения целей и стратегии компании, которые должны быть отражены в соответствующих системах каждой отдельной бизнес-единицы. Корпоративная система показателей также определяет, как компания производит добавленную стои-

мость сверх той, которая создается хозяйственными единицами, оперирующими как независимые подразделения. Эта роль корпорации в создании стоимости называется Гулдом и его коллегами «отцовское преимущество»<sup>10</sup>. В главе 8 мы более подробно рассмотрим процесс интеграции ССП бизнес-единицы в корпоративную схему.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ СФЕРЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ/СПОСОБНОСТИ?**

В этой книге мы рассматриваем стратегию с точки зрения выбора потребительского и рыночного сегментов, где компания намеревается работать, определяя те критические внутренние бизнес-процессы, которые следует довести до совершенства, чтобы выдвигать ценные предложения целевому клиенту, и отбирая индивидуальные и организационные возможности, необходимые для достижения внутренних, клиентских и финансовых целей. Такой подход полностью соответствует работам Майкла Портера по корпоративной стратегии, которые имеют последователей и пользуются большой популярностью<sup>11</sup>. Авторы наблюдали успешное применение этого подхода на практике десятками компаний. Это мы собираемся проиллюстрировать в следующих главах.

С другой стороны, некоторые предприятия конкурируют на рынке, используя свои уникальные достижения, ресурсы и ключевые компетенции<sup>12</sup>. Так, например, чтобы занять и сохранить свой сегмент рынка, Honda применяет как конкурентное преимущество свои достижения в разработке и производстве двигателей высшего качества для мотоциклов, автомобилей, газонокосилок и прочих приспособлений, а Canon — свои возможности в области оптики и миниатюризации (первоначально для фотокамер) для копировальных машин и принтеров. Компании, которые строят свою стратегию на основе ключевых сфер компетентности или уникальных достижений, возможно, захотят начать ее формирование с их определения для составляющей внутренних бизнес-процессов, а уже потом для клиентской составляющей, выбирая покупателя и тот сегмент рынка, в котором эти компетенции и достижения являются решающими.

Сбалансированная система показателей эффективности — это прежде всего механизм реализации стратегии, а не ее формулирования<sup>13</sup>. Система может выражать различные подходы к стратегии бизнеса, базирующиеся на основе либо клиентской составляющей, либо составляющей внутренних бизнес-процессов. Ибо, какой бы подход ни был выбран руководством компании, ССП предоставляет бесценный инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач, а также механизм последовательного контроля над реализацией стратегии.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ. ОГРАНИЧЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ БИЗНЕСА**

Авторы ряда работ выражают озабоченность по поводу излишнего акцента на финансовые показатели при оценке результатов бизнеса. В проекте Совета конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы (The Harvard Business School Council on Competitiveness) были определены системные различия между характером инвестиций, сделанных корпорациями США, Японии и Германии.

- Американская система менее ориентирована на долгосрочные корпоративные инвестиции, поскольку концентрируется на краткосрочных доходах, влияющих на текущую стоимость акций.
- Американская система отдает предпочтение тем формам инвестиций, при которых можно реально оценить доход, что приводит к не доинвестированию в нематериальные активы — инновационные процессы, квалификацию сотрудников, обслуживание клиентов, доход от которых более сложен в измерении.
- Американская система приводит к избытку инвестиций в активы, которые легко оценить (например, слияние и приобретение), и не доинвестированию во внутренние проекты, связанные с развитием, рентабельность которых значительно сложнее поддается оценке.

- Американская система приводит к тому, что деятельность предприятий с очень сильной базой материальных активов (компании, добывающие природные ресурсы, производящие товары потребления с сильными брэндами, кино- и телекомпании) оказывается неэффективной. При этом те активы, которые не имели соответствующей и должной оценки, не находят полного применения, тогда как краткосрочная прибыль получает нужную оценку. Для того чтобы измерить реальную стоимость активов этих компаний, потребовались дорогостоящие финансовые инновации, такие как враждебные тендерные предложения, выкупы с помощью займов, выпуск «мусорных» облигаций<sup>14</sup>.

Еще одно свидетельство озабоченности этой проблемой — недовольство, выражаемое инвесторами, в распоряжении которых оказываются финансовые отчеты о прошлой деятельности компании. Они хотят иметь информацию, которая поможет им прогнозировать будущие результаты деятельности той компании, в которую они сделали инвестиции (или намереваются их сделать). Например, Питер Линкольн, вице-президент US Steel & Carnegy Pension Fond, утверждает: «Нефинансовые показатели, такие как уровень обслуживания клиентов или скорость продвижения новых продуктов, были бы очень полезны инвесторам и аналитикам. Для того чтобы представить полную картину своих операций, компании должны включать в отчеты и такую информацию»<sup>15</sup>.

Обеспокоенность преувеличенным значением, придаваемым финансовым показателям, овладела даже ведущей в США ассоциацией аудиторов. Специальный комитет по финансовым отчетам Американского института дипломированных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA) особо подчеркивает: «Бесспорно, информация о прошлом является важным показателем будущих результатов, поэтому сегодня отчеты концентрируются на прошлом, однако практики нуждаются в прогнозах на будущее». Комитет признал важность отчетов о создании компанией будущей стоимости и рекомендовал установить взаимосвязь между отчетом о деятельности компании и стратегическим видением: «Многие инвесторы хотят видеть компанию глазами менеджмента, с тем чтобы понять перспективы компании и спрогнозировать ее дальнейшее развитие». Более того, нефинансовые показатели должны играть ключевую роль. «Менеджеры обязаны демонстрировать финансовые и нефинансовые показатели, которыми они пользуются в бизнесе и которые оценивают его результат»<sup>16</sup>.

В заключение комитет рекомендовал компаниям более «сбалансированный» и ориентированный на будущее подход:

*Для того чтобы полностью удовлетворять требованиям инвесторов, бизнес-отчет должен:*

- *содержать больше информации о планах, возможностях, рисках, неопределенности;*
- *делать больший акцент на факторы, которые создают прибыль в течение длительного периода, в том числе на нефинансовые показатели ключевых бизнес-процессов;*
- *увязывать внутреннюю и внешнюю информацию, предоставляемую высшему менеджменту для управления бизнесом*<sup>17</sup>.

Мы обсудим возможности использования ССП для создания внешних отчетов в главе 9.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> A.D. Chandler. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977; H.T. Johnson, R.S. Kaplan. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987. Chap. 2. Nineteenth-Century Cost Management Systems.

<sup>2</sup> H.T. Johnson, R.S. Kaplan. Ibid., Chap. 4. Controlling the Vertically Integrated Firm: The DuPont Powder Company to 1914; Chap. 5. Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in 1920s.

<sup>3</sup> С некоторыми из них можно ознакомиться в приложении к данной главе.

<sup>4</sup> Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 143—147.

<sup>5</sup> См.: J.M. Juran. Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality // Harvard Business Review, 1993, July/August, p. 45.

<sup>6</sup> R. Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 134.

<sup>7</sup> П.М. Сенге. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.

<sup>8</sup> M. Lebas. Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice // European Accounting Re-

view 3, 1994, № 3, p. 471—487.

<sup>9</sup> J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, L. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work // Harvard Business Review, 1994, March/April, p. 164—174.

<sup>10</sup> M. Goold, A. Campbell, M. Alexander. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York: John Wiley & Sons, 1994.

<sup>11</sup> M.E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

<sup>12</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May/June, p. 79—91; R. Hayes. Strategic Planning — Forward in Reverse // Harvard Business Review, 1985, November/December, p. 111—119; D.J. Colis, C.A. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128.

<sup>13</sup> Как только начинается процесс формирования ССП, выясняется, что в компании не существует единого мнения относительно ее стратегии. В таких случаях разработка целей и показателей системы становится катализатором для более точного формулирования стратегии топ-менеджерами.

<sup>14</sup> M.E. Porter. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System // Harvard Business Review, 1992, September/October, p. 73.

<sup>15</sup> The AICPA Special Committee on Financial Reporting. Improving Business Reporting — A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors. New York: American Institute of Certified Public Accountants 1994 p. 9.

<sup>16</sup> Ibid., p. 10.

<sup>17</sup> Ibid., p. 30.

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОЦЕНИВАЯ СТРАТЕГИЮ БИЗНЕСА

Перед компаниями, которые поставили сбалансированную систему показателей эффективности в центр своего стратегического управления, стоят две задачи: первая — создать саму систему и вторая — использовать ее. По этой аналогии мы и построили нашу книгу. Часть первая (главы 3—8) описывает структуру системы критериев. Часть вторая (главы 9—12) иллюстрирует, как компании используют ее в качестве интегрированной системы стратегического управления.

Естественно, обе задачи взаимосвязаны. По мере использования ССП для управления ключевыми процессами становится ясно, какие показатели системы не информативны, какие нуждаются в доработке, а также какие новые критерии оценки стратегического успеха следует в нее включить.

В главах 3—6 рассматриваются основы определения задач и показателей для четырех составляющих ССП: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала. В каждой главе мы представляем общие показатели, характерные для большинства компаний:

<b>Составляющая</b>	<b>Общий показатель</b>
Финансовая	Рентабельность инвестиций и добавленная стоимость
Клиентская	Удовлетворение потребностей клиента, сохранение клиентской базы и доли рынка
Внутренние бизнес-процессы	Качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов
Обучение и развитие персонала	Удовлетворенность персонала и наличие информационных систем

Однако авторы особо подчеркивают важность специфических показателей, которые формулируются исходя из корпоративной стратегии, что будет проиллюстрировано примерами.

Глава 7 рассматривает взаимосвязь между целями и показателями четырех составляющих, с одной стороны, и масштабными стратегическими направлениями деятельности — с другой. Взаимозависимость показателей всех четырех составляющих свидетельствует, что ССП не есть специальный набор нескольких десятков параметров, которыми менеджеры манипулируют для достижения каких-либо целей. Наоборот, хорошая система должна иллюстрировать немногие основные стратегические направления, такие как развитие бизнеса, сокращение рисков или увеличение производительности. В главе 7 стратегические показатели, разработанные в главах 3—6, скомпонованы как пример хорошей сбалансированной системы.

В главах 3—7 описана ССП для одной стратегической бизнес-единицы. Глава 8 представляет расширенную концепцию создания системы оценочных критериев для корпорации или ее отдельных бизнес-подразделений. Мы попытались применить понятие «стратегия корпоративного уровня» к определению тех направлений, которые сделают целое (корпорацию) более значимым, чем простая сумма его частей (операционных подразделений). Кроме того, мы сформулировали те положения стратегии корпоративной ССП, которые применимы к децентрализованным операционным единицам и функциональным подразделениям. В данной главе также рассматриваются ССП для правительственных и некоммерческих организаций.

### КОМПАНИИ, ГДЕ ДЕЙСТВУЕТ СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Инновационный опыт использования ССП иллюстрируется в данной книге примерами деятельности многих предприятий. Однако ее всеобъемлющее применение рассматривается на примере пяти компаний, деятельность которых была под нашим пристальным вниманием в течение

последних трех лет: Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance и Kenyon Stores.

Rockwater — это компания, занимающаяся подводным строительством, с капиталом 700 млн. дол., в число клиентов которой входят крупные нефтяные, газовые и работающие на шельфе строительные компании. Rockwater, штаб-квартира которой находится в Абердине, Шотландия, — операционное подразделение корпорации Brown & Root Energy Services, являющейся, в свою очередь, частью Halliburton Corporation (Транснациональная строительная компания), стоимостью 4 млрд. дол., со штаб-квартирой в Далласе, штат Техас. Rockwater была образована в 1989 году путем слияния двух ранее независимых компаний, принадлежавших Великобритании и Дании. Первый президент Rockwater Норман Чамберз начал применять ССП в 1992 году с целью объединения корпоративной культуры и философии этих предприятий. Его задачей было сделать новую компанию конкурентоспособной не за счет понижения цены, а на основе качества, безопасности труда и создания добавленной стоимости. В 1994 году Норман Чамберз, получив назначение на пост президента Brown & Root Energy Services, по-прежнему продолжает применять ССП как систему стратегического управления, но уже на корпоративном уровне и в каждой компании отдельно.

Metro Bank — это отделение одной из крупнейших банковских корпораций, возникшей в результате слияния двух больших конкурентоспособных банков. Оно насчитывает 8000 служащих, доля срочных вкладов составляет 30% всего рыночного объема, а годовой доход — 1 млрд. дол. [Председатель Metro Bank начал использовать ССП с 1993 года, для того чтобы распространить на влившийся банк, обслуживающий мелкую клиентуру, новую стратегию, акцент которой переместился с оказания услуг, ориентированных на проведение сделок, на предложение полного спектра финансовых продуктов и услуг целевому сегменту потребительского рынка.

Pioneer Petroleum — это маркетинговое и нефтеперерабатывающее подразделение транснациональной нефтяной компании, расположенное в США. Его генеральный директор ввел ССП в 1993 году с целью замены громоздкой системы финансового анализа и контроля над новым процессом стратегического управления. Была разработана система критериев, определившая целевой сегмент рынка и основные направления деятельности и послужившая впоследствии основой аналогичных систем во всех бизнес- и сервис-единицах Pioneer Petroleum.

National Insurance — это подразделение страхования от несчастных случаев и страхования имущества одной из крупнейших страховых компаний США. Когда в 1993 году была принята ССП, компания насчитывала 6500 служащих и имела 4 млрд. дол. годового дохода. Однако результаты ее операционной деятельности были настолько незначительны при Убытках, измерявшихся сотнями миллионов долларов, что руководство всерьез рассматривало вопрос о закрытии компании и полном выходе Из бизнеса страхования от несчастных случаев и страхования имущества. Используя последнюю попытку спасти подразделение, совет директоров пригласил со стороны новую управленческую команду, принявшую решение изменить стратегию компании с так называемой «общей», при которой делалась попытка предоставлять все страховые услуги всем клиентам и всем сегментам рынка, на стратегию специализированную. Для того чтобы разъяснить новую стратегию и внедрить соответствующие разработанные программы, была введена ССП. В ходе выполнения этого проекта была создана новая система стратегического управления, благодаря которой National Insurance с успехом превратилась в доходную страховую компанию.

Kenyon Stores — это крупнейшая американская компания по розничной продаже одежды, которая в 10 независимых операционных подразделениях имеет 4000 магазинов с общим ежегодным объемом продаж 8 млрд. дол. Традиционно сложилось так, что каждое подразделение действовало независимо — без контроля и координации или интеграции. Генеральный директор компании применил ССП как часть своей новой стратегии для сбалансированного использования основных ресурсов компании и ради амбициозной цели увеличения объемов продаж к 2000 году до 20 млрд. дол. главным образом за счет внутреннего роста.

В качестве примера мы также использовали в нашей книге опыт компаний Analog Devices и FMC Corporation, которые были одними из первых применивших ССП на практике.

## ГЛАВА 3. ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Сбалансированная система показателей эффективности побуждает компанию установить взаимосвязь между корпоративной стратегией и финансовыми целями, которые являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. ССП — это своего рода история стратегии, начинающаяся с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного экономического результата. Для большинства компаний финансовые показатели роста дохода, снижения себестоимости и повышения производительности, оптимального использования основных средств и сокращения рисков являются единым вектором всех четырех составляющих ССП.

Многие компании, тем не менее, используют идентичные финансовые ориентиры для всех своих подразделений. В частности, каждому из них может быть определена задача достижения рентабельности занятого капитала 16%, аналогичная общей цели всей корпорации. Или, например, если корпорация использует экономический показатель<sup>1</sup> добавленной стоимости, каждое подразделение может получить задание постоянно его максимизировать. Бесспорно, такой унифицированный подход является обоснованным, последовательным и в некотором смысле справедливым, поскольку оценка деятельности менеджеров всех подразделений дается в соответствии с единым стандартом. И все же такой подход не учитывает, что различные бизнес-единицы могут следовать разными стратегическими курсами. Соответственно, вряд ли общий финансовый показатель и (в особенности) единственная цель, характеризуемая этим параметром, будут одинаково адекватны для широкого спектра направлений деятельности всей компании. Таким образом, в начале разработки финансовой составляющей ССП необходимо определить соответствующие финансовые параметры для своей стратегии. Финансовые цели и показатели должны играть двойную роль: они определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии, с одной стороны, и являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП — с другой.

### ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от того или иного этапа бизнес-цикла. Теория бизнес-стратегии предлагает несколько различных видов стратегического развития — от агрессивного роста доли данного бизнеса на рынке до консолидации, ухода с рынка и ликвидации<sup>2</sup>. В целях упрощения мы выделяем три стадии<sup>3</sup>:

- рост;
- устойчивое состояние;
- сбор «урожая».

Рост — это стадия, которую предприятие проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукты и услуги этого этапа обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать этот потенциал, необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить и расширить производственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть; создать и развить клиентскую базу. На этом этапе развития денежный поток может иметь отрицательные значения, а рентабельность инвестиций — быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать те доходы, которые бизнес получает от ограниченной пока базы существующих продук-

тов, услуг и клиентов. Общая финансовая цель на этой стадии развития бизнеса состоит в процентном росте дохода и объемов продаж в целевом сегменте.

Стадия устойчивого состояния — это этап, на котором большая часть бизнес-единиц все еще нуждается в инвестировании и реинвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность инвестиций. Предполагается, что компания не только сохраняет существующую роль рынка, но с каждым годом увеличивает ее. Инвестиционные проекты в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса по большей части направлены на ликвидацию узких мест, расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса. Большинство компаний на этом этапе развития ставят перед собой финансовые цели, связанные с прибыльностью бизнеса, такие как до-род от основной деятельности и валовая прибыль.

Эти показатели заставляют стремиться к получению максимальной доходности инвестированного капитала. Перед другими, более автономными компаниями могут ставиться задачи управления не только доходами, но и объемами капитала, инвестированного в бизнес. Показатели идя компаний такого рода соотносят полученный доход с объемами капитала, вложенного в бизнес. Например, показатели рентабельности инвестиций, доходности основного капитала и добавленной стоимости являются критериями оценки деятельности таких компаний. Некоторые бизнес-единицы уже достигли зрелости и находятся на том этапе своего развития, когда пора собирать «урожай», полученный от инвестиций, которые были сделаны на двух предыдущих стадиях. Такой бизнес уже не требует каких-либо значительных вложений — может быть, только для эксплуатации оборудования и поддержания существующих мощностей, но не для строительства новых и их расширения. Любой инвестиционный проект на этом этапе может иметь определенный и короткий срок возврата инвестиций. Основная цель — добиться максимального возврата денежного потока в корпорацию. Главные финансовые задачи для стадии сбора «урожая» — денежный поток от основной деятельности (до момента амортизации) и снижение потребностей в оборотном капитале.

Следовательно, финансовые цели на каждом из этих этапов различны. На первом — это рост объема продаж новых продуктов и услуг на новых рынках и новым клиентам при сохранении адекватного уровня затрат на производство продукта и его развитие, системы, персонал и на организацию новых сегментов рынка, а также каналов продаж и распределения. На втором этапе — это традиционные финансовые показатели, такие как ROCE, доход от основной деятельности и валовая прибыль. Инвестиционные проекты оцениваются стандартно: показателем дисконтированного денежного потока и анализом капитального бюджета. Некоторые компании применяют новые финансовые параметры, например создание добавленной стоимости и стоимости для акционеров. Это критерии оценки достижения классической финансовой цели — максимальной доходности инвестированного в бизнес капитала. Финансовая цель третьей стадии — денежный поток. Любое вложение капитала должно иметь возможно быструю и конкретную отдачу. Показатели, связанные с бухгалтерским учетом (рентабельность инвестиций, добавленная стоимость и доход от основной деятельности), не столь существенны для крупных инвестиций, уже сделанных в данный бизнес. Цель состоит не в максимизации рентабельности инвестиций, что в действительности может вдохновить менеджеров на поиски новых инвестиционных источников с будущей перспективой возврата вложений. Скорее, эта цель заключается в том, чтобы максимизировать возврат в компанию денежных потоков от всех средств, инвестированных в нее в прошлом. Третья стадия — это довольно короткий период в жизни компании, поэтому о затратах на исследование, развитие или наращивание мощностей речь не идет.

Таким образом, разработка ССП начинается с диалога между исполнительным директором бизнес-единицы и финансовым директором корпорации о конкретной финансовой категории и целях этой хозяйственной единицы. Диалог должен определить роль, отведенную данной бизнес-единице в общем портфеле корпорации. Естественно, что при этом необходимо иметь четкую финансовую стратегию для каждой бизнес-единицы, положение которой в той или иной финансовой категории не является неизменным. Нормальное развитие, длящееся десятки лет, приводит к тому, что компания планомерно движется от одной стадии к другой и в результате уходит с рынка<sup>4</sup>. Однако порой зрелый бизнес, находящийся, казалось бы, на стадии сбора «урожая», вдруг обнаруживает себя в категории роста. Неожиданное технологическое, рыночное или законодательное изменение может превратить развитый продукт или услугу, занимающие стабильное положение на

рынке, в товар всего лишь с большими потенциальными возможностями роста. Подобное превращение полностью меняет финансовые и инвестиционные цели бизнес-единицы. Именно поэтому финансовые цели для всех хозяйственных единиц должны периодически, например раз в год, пересматриваться, чтобы подтвердить или скорректировать финансовую стратегию.

### **Управление рисками**

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Цели, относящиеся к росту, прибыльности и объему денежных потоков, подчеркивают важность повышения рентабельности инвестиций. Однако необходимо уравнивать расчет ожидаемой прибыли с управлением рисками и контролем за ними. Именно поэтому многие компании включают в финансовую составляющую показатели оценки риска стратегии, например диверсификации направлений бизнеса, источников дохода, базы клиентов или расширения географического размещения. В целом управление рисками представляет собой дополнительный показатель, который необходимо учитывать при разработке любой стратегии бизнеса.

### **Стратегические направления финансовой составляющей**

Для каждой из трех стадий стратегии — роста, устойчивого состояния, сбора «урожая» — мы выделяем три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес-стратегии:

- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- сокращение издержек и увеличение производительности;
- использование активов и инвестиционная стратегия.

Рост доходов и расширение структуры деятельности достигаются при условиях увеличения числа предложений продуктов и услуг, завоевания новых клиентов и рынков, развития товаров и услуг в сторону создания более высокой добавленной стоимости, соответствующего пересмотра цен. Сокращение издержек и увеличение производительности достигаются снижением прямых и косвенных издержек и совместным использованием ресурсов с другими бизнес-единицами. Третье направление характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения направлений бизнеса, а также оптимального использования основных средств за счет активизации ранее незадействованных ресурсов для развития новых сфер деятельности и ликвидации тех активов, которые не оправдывают свою рыночную стоимость. Все эти мероприятия способствуют увеличению доходов, получаемых за счет более эффективного использования финансовых и материальных активов.

В таблице 3.1 представлена матрица 3x3 трех стадий бизнес-стратегии и трех финансовых направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов.

### **Рост доходов и расширение структуры деятельности**

Наиболее общий показатель роста доходов и для первой, и для третьей стадий стратегического развития — это рост объема продаж и увеличение доли в целевом сегменте рынка.

#### *Новые продукты*

Для стадии роста, как правило, характерны дальнейшее расширение и продвижение существующих линий продуктов или предложение абсолютно новых видов товаров и услуг. Общий показатель достижения этой цели — процент дохода, полученного от внедрения новых товаров и услуг в течение определенного периода, например за два-три года. Этот показатель широко используется инновационными компаниями, такими как Hewlett-Packard (HP) и 3M Corporation. Естественно, как любой хороший метод, он может быть применен более или менее удачно. Для завоевания новых клиентов и рынков при продвижении новых продуктов предпочтительнее резкое улучшение уже существующего предложения, а не простое вытеснение имеющегося продукта. Но если слишком много внимания уделять только этому показателю (в данном случае ССП может обезопасить ситуацию), компания в состоянии достичь определенных успехов, постоянно работая над постепенным вытеснением существующего продукта. Однако тогда клиенты не заметят явных преимуществ нового вида товара. Или другая крайность (но, к счастью, менее вероятная), когда компания

просто прекращает продажу уже существующего продвинутого продукта, за счет чего увеличивает объем продаж нового. Для того чтобы новый продукт или услуга стали прибыльными, многие компании фокусируют внимание на ценах и валовой прибыли от продажи, предполагая, что предложения товаров и услуг с большей функциональностью и потребительской стоимостью явно принесут большую прибыль, чем уже существующие продукты.

**Таблица 3.1. Показатели стратегических финансовых направлений**

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

*Новое применение*

Разработка абсолютно нового продукта может потребовать больших материальных и временных затрат. Это в особенности относится к фармацевтическим и агрохимическим предприятиям, чья продукция имеет долгий цикл разработки и развития, с одной стороны, и должна обязательно пройти стадию согласования и одобрения государственных органов — с другой. На этапе устойчивого состояния новое применение уже имеющегося продукта, например использование медицинских препаратов для лечения новых видов заболеваний или химикатов как средства защиты других видов сельскохозяйственной продукции, может оказаться более эффективным для увеличения доходов компании. Естественно, такой подход требует свидетельств эффективности нового применения, однако нет необходимости разрабатывать новую химическую формулу, доказывать безопасность продукта, да и производственный процесс уже налажен. Если целью компании является новое применение продукта, то процент продаж этого продукта может быть соответствующим показателем ССП.

*Новые клиенты и рынки*

Предложение уже имеющихся продуктов и услуг новым клиентам и сегментам рынка может оказаться одним из эффективных путей роста доходов. Показатель процента доходов, полученных от новых клиентов, сегментов рынка и регионов, свидетельствует о важности изучения этого источника повышения доходов. Предприятия многих отраслей промышленности владеют полной информацией о размерах рынка и доле участия в нем конкурентов. Увеличение доли компании на рынке часто используется как показатель ее деятельности, который, кроме того, позволяет оценить причины роста доли предприятия на рынке — усовершенствование конкурентных предложений или общий рост самого рынка. Увеличение продаж при одновременной потере доли рынка может служить сигналом о наличии проблем в стратегии компании или свидетельствовать о привлекательности ее продуктов и услуг.

### *Новые взаимоотношения*

Некоторыми компаниями предпринимались попытки объединить усилия различных бизнес-единиц для осуществления одной задачи, например разработки и развития новых продуктов или продажи клиентам каких-либо проектов. В зависимости от стратегии компании (расширение и распространение технологии среди своих подразделений или увеличение объема продаж индивидуальным клиентам многочисленных бизнес-единиц внутри компании) показатель может быть выражен размером доходов, полученных в результате их сотрудничества.

Например, Rockwater была одним из шести инженерных подразделений Brown & Root Energy Services, которые предоставляли определенные услуги для больших нефтяных и газовых компаний: инженерные проекты, сборка и установка трубопроводов (Rockwater), а также их техническое обслуживание. Исторически сложилось так, что все подразделения действовали независимо друг от друга. Когда Норман Чамберз, президент Rockwater, получил повышение и был назначен президентом Brown & Root Energy Services, он объявил, что финансовой целью каждого отдельного подразделения корпорации должно стать увеличение его доли в бизнесе за счет сотрудничества со всеми остальными. Его долгосрочная цель заключалась в том, чтобы предоставлять клиентам весь комплекс услуг: от начальной стадии разработки проекта до долгосрочных проектов технического обслуживания.

Эти примеры отражают стремление некоторых компаний перейти от недифференцированного подхода к продажам, основанного главным образом на ценовом показателе, к предложению клиенту продуктов и услуг, отвечающих его потребностям. Компания может утверждать, что ее стратегия — это движение к дифференцированному подходу. Однако, если финансовыми показателями являются только общий объем продаж, прибыль и ROCE, она может достичь краткосрочных финансовых целей, но потерпеть неудачу в реализации стратегии. Необходимо четко определить, каково соотношение между объемами продаж товаров по ценам, установленным на конкурентной основе, продаж с ценовой премией и по долгосрочным договорам.

### *Новая структура предложения товаров и услуг*

Для увеличения доходов можно изменить структуру своего предложения на рынке. Например, если в некоем сегменте рынка компания имеет серьезное преимущество по цене, то она может выиграть, предложив цену значительно более низкую, чем конкуренты. Показателем такой стратегии низкой цены служит рост объема продаж в целевых сегментах рынка. И наоборот, можно предложить более дифференцированную стратегию, отказавшись от курса на понижение цены, и попытаться перевести продукт или услугу в разряд «премиум»\*. И тогда показателем будет служить рост объема продаж и процент продаж с премией от общего объема продаж. Metro Bank, например, разработал стратегию увеличения числа комиссионных сделок, а показателем ее успеха определил рост доходов от совершенных продаж товаров и услуг.

### *Новая ценовая стратегия*

На третьей стадии — в особенности это относится к развитым зрелым компаниям — рост доходов может быть достигнут за счет повышения цен на продукты, услуги и обслуживание отдельных клиентов, если издержки превышают доходы. Подобные ситуации достаточно легко прогнозировать в том случае, если предприятия применяют систему анализа хозяйственной деятельности, рассматривают издержки, прибыль и даже используемые активы во взаимосвязи с каждым конкретным продуктом, услугой и клиентом. Некоторые компании обнаружили — в частности, это касается специфических продуктов или слишком требовательных клиентов, — что можно увеличить цены или исключить большие скидки, чтобы покрыть издержки создания неприбыльных в настоящий момент продуктов или приобретения новых клиентов, не потеряв при этом своей доли рынка. Прибыльность товара, услуги и клиента или, наоборот, процент неприбыльного продукта, услуги или клиента сигнализирует (и не только) о возможности пересмотра цен, а также об успешной или неудачной ценовой стратегии в прошлом. Для однородных продуктов и услуг простой

---

\* Премиум-продукт — это товар, обладающий улучшенными качествами, за который потребители готовы платить большую цену при наличии на рынке похожих продуктов — *Примеч. переводчика*

ценовой индекс, например чистый доход на тонну, цена за поставку или цена за единицу продукции, будет служить показателем тенденций ценовой стратегии компании и отрасли в целом.

### **Сокращение издержек и увеличение производительности**

Помимо целей повышения доходности и расширения структуры деятельности могут ставиться задачи сокращения издержек и увеличения производительности.

#### *Повышение производительности*

На первой стадии роста бизнес-единицы, как правило, не слишком много внимания уделяют сокращению издержек. Попытки сокращения издержек за счет автоматизации и стандартизации процессов могут ограничить гибкость, необходимую для продвижения новых товаров и услуг на новые рынки. Следовательно, задача повышения производительности на стадии роста должна рассматриваться через призму повышения доходности, скажем, на одного работающего, с целью увеличения добавленной стоимости товаров и услуг, а также интенсификации использования материальных и человеческих ресурсов компании.

#### *Снижение удельных издержек*

На стадии устойчивого состояния снижение издержек способствует получению более высокой прибыли и повышению рентабельности инвестиций. Вероятно, самый простой путь уменьшения себестоимости — это сокращение операционных издержек. Для компаний, производящих однородную продукцию, достаточно поставить задачу снижения удельных издержек (издержек производства единицы продукции). Химическая компания, например, может добиваться снижения себестоимости литра или килограмма продукта; банк, работающий с мелкими клиентами, — снижения затрат на одну транзакцию (например, на операцию по обслуживанию депозитов) и уменьшения стоимости обслуживания счетов клиентов; а страховая компания может оценивать свои издержки по страховым премиям или возмещениям по искам. Поскольку издержки операционной деятельности могут складываться в результате использования ресурсов различных подразделений компании, система оценки хозяйственной деятельности необходима как точный показатель себестоимости единицы продукции.

#### *Совершенствование системы каналов*

Некоторые компании обладают многочисленными каналами взаимодействия с клиентами. Например, частные лица могут совершать сделки с банками через банкоматы, с помощью телефона и компьютера. Издержки банка в зависимости от вида такого канала различны. Для производственной компании заказ на поставку материалов может делаться традиционным способом, то есть сотрудник отдела закупок обсуждает с поставщиком качество, цену и условия доставки необходимого сырья или упаковки. И наоборот, производитель устанавливает долгосрочные отношения с одобренным корпоративным поставщиком через электронную систему обмена данными (electronic data interchange, EDI) между производством и поставщиком, используя которую последний имеет возможность осуществлять поставки точно в срок и непосредственно на производство, принимая на себя ответственность за постоянное наличие материалов. Издержки содержания EDI значительно ниже, чем затраты на традиционный метод организации закупок. Следовательно, наиболее эффективный способ снижения затрат — это переход с традиционно высокочрезмерных каналов взаимодействия с поставщиками и клиентами на более дешевые электронные. Если компания разрабатывает свою стратегию снижения издержек на такой основе, то показателем эффективности будет служить процент сделок, совершенных с помощью EDI, а целью — переход от дорогих к более дешевым каналам взаимодействия с поставщиками, что увеличит производительность и снизит затраты.

#### *Сокращение текущих расходов*

Многие компании активно стремятся к снижению торговых, общих и административных издержек<sup>5</sup>. Показателем успешности этих действий служит абсолютное значение этих расходов или их процентное соотношение к общим затратам или доходам. Например, если такие затраты слишком высоки по сравнению либо с аналогичными расходами конкурентов, либо с доходами от про-

даж, то перед компанией стоит задача снижения торговых и административных издержек. Эта задача должна быть сбалансирована в ССП такими показателями, как потребительский спрос, качество, достижения компании, с тем чтобы общее снижение затрат не оказало негативного влияния на внутренние бизнес-процессы и привлечение важных клиентов.

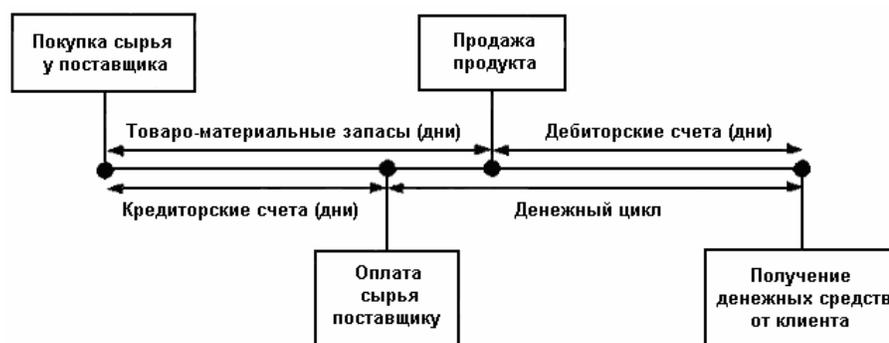
Авторы не могут в полной мере принять точку зрения, что такие расходы являются бременем для компании, которое со временем необходимо устранить. Идеальный вариант — постараться оценить результаты, полученные с использованием косвенных и вспомогательных ресурсов. Необходимо не просто снизить затраты на их использование, а повысить их эффективность: расширить клиентскую базу, увеличить объем продаж и количество проведенных сделок, интенсивно разрабатывать и развивать новые продукты, улучшать технологические процессы, а также оценить эффективность привлечения этих ресурсов. С помощью этих показателей компания должна провести анализ и постараться дать количественную и качественную оценку деятельности, связанной с использованием косвенных и вспомогательных ресурсов. Анализ издержек хозяйственной деятельности дает возможность связать затраты на косвенные, вспомогательные и административные ресурсы, с одной стороны, и результаты деятельности, полученные от привлечения этих ресурсов, — с другой. В этом смысле достаточно искусственное разделение прямых и косвенных издержек, принятое во многих компаниях, можно исключить.

### Использование активов и инвестиционная стратегия

Достижение таких целей, как доходность занятого капитала, рентабельность инвестиций и создание экономической добавленной стоимости (economic value-added, EVA), оценивается всеобщими показателями успеха финансовой стратегии, а именно увеличением доходности, сокращением издержек и расширением использования активов. Некоторые компании могут применять специфические факторы интенсификации использования активов.

#### *Денежный цикл*

Оборотный капитал, в особенности дебиторские и кредиторские счета, а также товарно-материальные запасы, является важнейшей частью капитала производственных, торговых (опт и розница) и распределительных (дистрибутивных) компаний. Один из показателей эффективности управления оборотным капиталом — денежный цикл — рассчитывается по следующей формуле: период, в течение которого капитал связан в товарно-материальных запасах, плюс время, за которое денежные средства от продажи поступают на дебиторские счета, минус срок, в течение которого происходит оплата материалов поставщика по кредиторским счетам. Теория расчета проста (см. рис. 3.1). Компания покупает материалы или продукты (а компании-производители оплачивают также труд работников и несут иные затраты, связанные с производством готового продукта). Продолжительность времени от момента покупки материалов до момента продажи готового продукта — это период, в течение которого капитал связан в виде товарно-материальных ценностей.



**Рисунок 3.1. Денежный цикл**

Из этой величины нужно вычесть срок оплаты покупки (период оплаты по кредиторским счетам). Период поступления средств от продажи на дебиторские счета измеряется от момента совершения сделки до получения денежных средств от клиента. Таким образом, денежный цикл

представляет собой время, необходимое компании для того, чтобы возместить денежные средства, истраченные на покупку материалов, денежными средствами, вырученными от продаж. Некоторые предприятия работают с отрицательным денежным циклом, оплачивая услуги поставщиков после оплаты счетов клиентами. В результате, оперативно собирая выручку от продаж и договорившись о выгодных условиях с поставщиками, они получают, а не изымают капитал из ежедневного производственного цикла. И хотя для многих компаний очень сложно, если вообще возможно, работать с нулевым или отрицательным денежным циклом, его сокращение может быть отличной целью для увеличения эффективности оборотного капитала.

Компании с долгим операционным (производственным) циклом, например строительные, также придадут большое значение управлению оборотным капиталом. Они считают необходимой схему оплаты по мере выполнения работ. Например, компания Rockwater, занятая подводным строительством, сталкивается с проблемой получения денежных средств от клиентов. Зачастую окончательная оплата проекта происходит более чем через 100 дней. Одна из главных финансовых целей компании Rockwater состояла в том, чтобы значительно сократить этот цикл. В случае ее достижения произойдет серьезное улучшение другого финансового показателя — рентабельности занятого капитала<sup>6</sup>.

#### *Оптимизация использования активов*

Другие показатели использования активов ориентируются на рациональное инвестирование с целью повышения доходности капиталовложений и ускорения процесса возврата инвестиций и, как результат, на сокращение денежного цикла.

Многие ресурсы компаний направлены на выполнение всей цепочки бизнес-процесса: проектирование, производство, продажа и переработка. Эти ресурсы могут потребовать внушительных капиталовложений. Инвестиции, естественно, включают в себя физические активы, в частности информационные системы, специальное оборудование, здания и сооружения, но не только — это еще интеллектуальный и человеческий капитал, например квалифицированный опытный персонал, базы данных. Компания может сбалансировать инвестиции в инфраструктуру, разделив их между всеми своими бизнес-подразделениями. В результате совместное использование информации и клиентской базы оборачивается увеличением доходов, однако простое копирование (тиражирование) одних и тех же видов физических и интеллектуальных активов из подразделения в подразделение не поможет сократить издержки. Следовательно, компания, стремящаяся достичь экономии за счет масштабов и диверсификации инвестирования в физические и интеллектуальные активы, должна поставить перед собой цель увеличить процент системных ресурсов, которые совместно используются несколькими подразделениями.

Особый акцент делается на использовании редких и дорогостоящих ресурсов. Возвращаясь к примеру компании Rockwater, заметим, что руководством была поставлена цель увеличить время работы уникального судна при строительстве подводных объектов. Одна из крупнейших нефтяных компаний руководствовалась тем же подходом при выборе в качестве показателя достижения своих финансовых целей оптимального использования очистной установки.

Рентабельность инвестиций в интеллектуальные активы, например в научные исследования и развитие, персонал и информационные системы, также способствует увеличению совокупной доходности инвестиций компании. Более подробно мы рассмотрим эту тему в главах 5 и 6.

#### **Цели и показатели управления рисками**

Мы уже отмечали, что в дополнение к задаче увеличения доходности посредством роста, сокращения себестоимости, повышения производительности и использования активов большинство компаний одним из обязательных показателей считают управление рисками и, если это стратегически оправданно, включают его в финансовую составляющую своей сбалансированной системы показателей. Так, Metro Bank, например, определил одной из целей финансовой составляющей системы рост прибыли за счет увеличения комиссионных платежей за услуги не только как способ потенциального повышения доходности, но и как средство уменьшения зависимости от депозитных и прочих сделок. Такой доход подвержен колебаниям в зависимости от процентной ставки. По мере увеличения прибыли от комиссионных платежей доходность, по мнению банка, год от

года будет становиться более стабильной. Таким образом, расширение источников доходов является показателем и роста, и эффективности управления рисками.

Риск — неотъемлемый элемент страховой деятельности. Именно поэтому National Insurance, одна из крупнейших страховых компаний, применяет показатель минимизации рисков и достаточности резервных фондов как средство против всех возможных рисков. Руководители капиталоемких предприятий считают, что денежный поток, заложенный в основу экономического цикла, всегда покрывает расходы на поддержание физических активов, а также на совершенствование производства и разработку продукта.

Некоторые компании признают отсутствие достаточного опыта в прогнозировании результатов своей деятельности. Неудачные прогнозы, особенно в том случае, если результаты оказываются хуже ожидаемых, приводят к неоправданным займам, а следовательно, к высоким рискам. Такие компании для защиты от рисков выбирают в качестве показателя процент отклонения реальных результатов от планируемых. Естественно, если бы это было единственно возможным средством, то у многих менеджеров появился бы соблазн составлять достаточно «щадящие», легко выполнимые прогнозы. Однако, поскольку другие цели финансовой составляющей ССП заключаются в росте доходности и рентабельности, показатель адекватности прогнозов сбалансирован параметрами роста и прибыльности. Одна из компаний определила средством управления рисками увеличение объемов заказов и продаж, полагая, что такой своего рода запас повышает надежность прогнозирования роста доходности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовые критерии отражают долгосрочные цели компании: обеспечить наибольшую доходность капитала, вложенного в бизнес-единицу. Сбалансированная система показателей эффективности не только не вступает с ними в конфликт, но, наоборот, способствует их четкому формулированию и взаимосвязи во всех подразделениях на различных стадиях бизнес-цикла. Все ССП, которые нам приходилось видеть, традиционно выбирают в качестве финансовых целей выгодность, возвратность, повышение доходности. Все это свидетельствует о неразрывной связи ССП с долгосрочными задачами компании.

И даже в рамках своей финансовой составляющей система позволяет не только сформулировать критерии выполнения долгосрочных планов, но учесть и оценить все переменные величины, которые могут влиять на достижение долговременных целей. При формировании факторов достижения финансовых результатов необходимо учитывать специфику производства, конкурентную среду и стратегию компании. Мы предлагаем некую классификацию целей (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками), в соответствии с которыми компания может определять свои финансовые задачи.

В конечном итоге все цели и показатели других составляющих должны быть взаимосвязаны с одной или несколькими целями финансовой составляющей (более подробно мы поговорим на эту тему в главе 7). Это свидетельство того, что долгосрочная цель бизнеса состоит в обеспечении возвратности инвестиций, а все стратегии, программы и инициативы должны способствовать ее достижению. Каждый показатель ССП должен быть звеном причинно-следственных связей, ведущих к достижению финансовых целей, — самого важного направления бизнес-стратегии. Понижаемая именно так система — это не просто совокупность изолированных, не связанных между собой и порой даже противоречивых задач. Это смысл стратегии компании от момента определения долгосрочных финансовых целей через соответствующую последовательность действий в каждом направлении (финансовая и клиентская составляющие, а также внутренние бизнес-процессы и обучение и развитие персонала) до получения желаемых экономических результатов. Для большинства компаний финансовые направления деятельности — увеличение доходности, уменьшение издержек и повышение производительности, рациональное использование активов и сокращение рисков — обеспечивают взаимосвязь всех четырех составляющих ССП.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> См.: G. Bennett Stewart. *The Quest for Value*. New York: Harper Business, 1991; G.B. Stewart. EVA™: Fact and Fantasy // *Journal of Applied Corporate Finance*, 1994, Summer, p. 71-84.

<sup>2</sup> C.W. Hofer, D.E. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St.Paul: West Publishing, 1978; I.C. MacMillan. *Seizing Competitive Initiative* // *Journal of Business Strategy*, 1982, Spring, p. 43—57; P. Haspeslagh. *Portfolio Planning: Uses and Limits* // *Harvard Business Review*, 1982, January/February, p. 58—73.

<sup>3</sup> Ernest H. Drew. *Scaling the Productivity of Investment* // *Chief Executive*, 1993, July/August.

<sup>4</sup> Некоторые направления бизнеса не соответствуют стратегическим целям компании или больше не приносят адекватного финансового дохода. В этом случае необходимы соответствующие меры по реализации стратегии ухода с рынка посредством продажи либо ликвидации бизнеса. На стадии ухода финансовые показатели должны быть акцентированы на поддержании существующей стоимости компании. При определении показателей оценки бизнеса на этом этапе следует исходить из ясного понимания того, что необходимо сделать, чтобы подготовить предприятие к организованной и максимально выгодной продаже. Особое внимание необходимо уделить анализу тех факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на продажную стоимость компании, например рост задолженности, наличие отходов и неликвидов, загрязнение окружающей среды, разочарование клиентов.

<sup>5</sup> S.L. Mintz. *Spotlight on SG&A* // *CFO Magazine*, 1994, December, p 63-65

<sup>6</sup> Мы обсудим способ, каким Rockwater решала проблему отсрочки платежа, в главе 5, поскольку для этого потребовалось совершенствование работы менеджеров проекта с клиентами Данный пример иллюстрирует важность взаимосвязи целей всех составляющих ССП.

## ГЛАВА 4. КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Клиентская составляющая ССП определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где компания собирается работать. Выбранные сегменты рынка и есть тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей системы критериев. Ключевые показатели клиентской составляющей, а именно удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений (value propositions), которые являются важнейшими индикаторами при оценке результатов работы с клиентами.

Раньше, уделяя основное внимание производству продукции и технологическим инновациям и особо не вникая в потребности клиентов, некоторые компании, к своему удивлению, вдруг обнаруживали, что их обошли конкуренты, предлагая товары и услуги, отвечающие предпочтениям покупателей. Теперь такие компании сместили акцент своей деятельности на взаимоотношения с клиентами. Цель каждого предприятия провозглашена в следующем лозунге: «Стать для своих клиентов компанией-поставщиком номер один». Конечно, невозможно спорить с этим вдохновляющим лозунгом, который призывает всех сотрудников компании сконцентрировать свои усилия на удовлетворении запросов потребителя. Очевидно, что если перед бизнес-единицей поставлена долгосрочная цель достичь выдающихся финансовых результатов, то в первую очередь необходимо создавать продукты и услуги, которые будут по достоинству оценены клиентами.

Помимо этого, общая цель и стратегия клиентской составляющей должны быть интерпретированы линейными менеджерами как специфические задачи, ориентированные на конкретные сегменты рынка и потребительскую группу. Компании, которые пытаются быть всем для всех, заканчивают тем, что становятся пустым местом. Предприятия должны определить для себя те сегменты рынка, в которых они собираются конкурировать. Предложения потребительской ценности целевой группе клиентов являются ключевым фактором при определении перспективных целей и показателей данной составляющей. Таким образом, клиентская составляющая ССП переводит общую цель и стратегию компании в плоскость конкретных задач, ориентированных на целевые сегменты потребительского рынка, которые доводятся до сведения всех сотрудников компании.

### СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

В целом состав уже имеющихся и потенциальных клиентов неоднороден. У каждой их группы есть свои предпочтения, и все они по-разному оценивают качества предложенного товара или услуги. При формулировании стратегии (естественно, с учетом результатов глубокого маркетингового исследования) необходимо рассматривать различные группы клиентов и сегменты рынка, а также их предпочтения через призму таких факторов, как цена, качество, функциональность, репутация, имидж, взаимоотношения и обслуживание. Эта стратегия определяется теми сегментом рынка и группой клиентов, которые выбраны как целевые. Сбалансированная система показателей, являясь неким описанием стратегии компании, должна установить потребительские цели в каждом выбранном сегменте.

Некоторые менеджеры возражают против принципа сегментации, поскольку им по нраву все клиенты и они готовы удовлетворить запросы каждого из них. Однако опасность заключается в следующем: все будет сделано одинаково плохо для каждого потребителя. Смысл стратегии состоит в определении не только того, что необходимо делать, но и чего делать не следует<sup>1</sup>.

При составлении ССП компания Rockwater провела опрос множества своих настоящих и потенциальных клиентов и обнаружила, что некоторые из них хотели бы вести дела по-прежнему. Эти клиенты предварительно разработали спецификации на товары, подготовили подробную документацию по проведению тендера и выбрали среди большого числа хороших поставщиков тако-

го, кто предложил самые низкие цены. Вот мнение одного из клиентов.

*У нас нет ни времени, ни средств для того, чтобы «миндальничать» с поставщиками. В последние годы с падением цен и снижением прибыли конкурентная борьба в нашем бизнесе ужесточилась, и мы вынуждены сокращать затраты везде, где можно. Мы можем позволить себе сотрудничать только с поставщиками, согласными на самые низкие цены.*

Традиционно сложилось так, что Rockwater конкурирует именно по тому параметру, выбирая предложения с самыми низкими ценами. Однако из других опросов выяснилось, что несколько крупных и важных клиентов, например Chevron, BP и Amerada Hess, ожидают от своих самых ценных поставщиков услуг по подводному строительству большего, чем просто низкие цены.

*Мы вынуждены сокращать издержки, где возможно, и нам нужны поставщики, которые могут помочь в этом. Если для них дешевле и эффективнее выполнять для нас некоторые инженерные работы, то мы согласны соответственно сократить свой инженерный персонал. Наш профиль — разведка нефтяных и газовых месторождений, их разработка и продажа сырья. Но мы не имеем возможности самостоятельно осуществлять подводное строительство и хотим, чтобы наш поставщик мог предложить новые пути ведения бизнеса и разработать инновационные технологии. Лучшие поставщики инженерных услуг превосходят наши потребности и предлагают пути их удовлетворения с помощью новых технологий, проектов и финансовых методов.*

Быстро развивающиеся технологии и усиливающаяся конкуренция на рынке послужили тому, что многие компании стали выбирать поставщиков, способных предложить инновационные пути снижения издержек. Несомненно, цена остается решающим фактором при выборе поставщика, однако его умение найти новые подходы к снижению издержек клиента играет не последнюю роль.

Намереваясь сохранить долю бизнеса с клиентами, ориентированными на получение низкой цены, компания Rockwater определила своей стратегией увеличение доли рынка потребителей, строящих свои отношения с ней на основе участия в создании добавленной стоимости. Соответственно, основные показатели клиентской составляющей, то есть сохранение и расширение потребительской базы, а также удовлетворение предпочтений покупателя, отражают отношения именно с этой группой клиентов. Для оценки своих результатов Rockwater использует долю общего дохода, полученного от сделок с такими покупателями. Аналогичным образом Metro Bank, конкурируя на рынке, традиционно предлагал низкую цену, эффективные и высококачественные услуги всем своим клиентам. Снижение прибыли, изменение технологий и рыночных условий заставили руководство банка пересмотреть свою стратегию. Оно пришло к выводу, что нет смысла привлекать клиентов только на основе предложения самой низкой цены на рынке. Необходимо ориентироваться на потребителей, которых привлечет способность банка быть квалифицированным финансовым партнером, оказывающим широкий спектр услуг, и которые, несомненно, вправе ожидать разумные, но необязательно самые низкие цены за предоставляемые услуги.

Другой пример сегментирования рынка — это подход к разработке стратегии Pioneer Petroleum, крупнейшей в США компании по переработке нефти и продаже горюче-смазочных материалов. В результате маркетинговых исследований были выделены пять групп потребителей.

1. «Дорожные воины»: 16% покупателей

Мужчины среднего возраста, которые имеют высокие доходы и проезжают в своих автомобилях 25 000—50 000 миль в год, покупают «премиум»-бензин, расплачиваясь кредитными картами, приобретают сэндвичи и напитки в мини-маркетах и иногда пользуются услугами мойщиков машин.

2. Истинные консерваторы: 16% покупателей  
Обычно — мужчины и женщины со средними и высокими доходами, которые хранят верность одной торговой марке, а иногда даже конкретной заправочной станции, часто покупают бензин группы «премиум» и расплачиваются наличными.
3. Поколение F3: 27% покупателей  
Бензин. Еда. Скорость (от англ. — Fuel, Food, Fast). Очень мобильные мужчины и женщины (половина из них моложе 25 лет), которые постоянно находятся в пути, предпочитая питаться продуктами из мини-маркетов.
4. Домоседы: 21% покупателей  
Обычно это домохозяйки, которые в течение дня курсируют между домом, школой и магазинами и пользуются бензозаправкой, расположенной в городе или по пути следования.
5. «Охотники за дешевизной» (Price Shoppers): 20% покупателей  
Категория клиентов, которые ищут, где подешевле. Обычно не сохраняют лояльность ни марке бензина, ни бензозаправке, редко покупают «премиум»-бензин и зачастую стеснены в средствах.

Компания пришла к выводу, что в течение многих лет боролась именно за «охотников за дешевизной». Но они составляют только 20% клиентов, причем тех, которые дают наименьшую прибыль. Компания переключила свое основное внимание на первые три категории, то есть 59% наиболее прибыльных клиентов, и вышла на рынок со специальными предложениями, чтобы привлечь и сохранить эти группы покупателей.

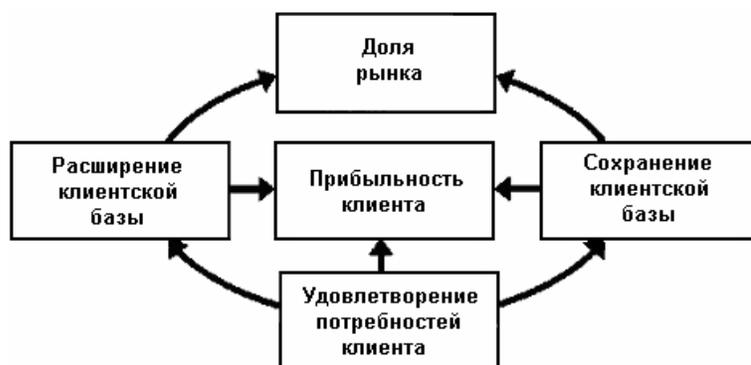
Как только компания определила свой целевой сегмент рынка, она формулирует для него цели и показатели. Мы обнаружили, что для клиентской составляющей это, как правило, два комплекса характеристик. Первый — общие показатели, которые используют все предприятия (удовлетворение потребительского спроса, доля рынка и сохранение клиентской базы). Поскольку они присутствуют в ССП практически каждой компании, мы выделили их в группу ключевых показателей. Второй — это факторы достижения результатов. Они отвечают на вопрос «каким образом компания должна действовать, чтобы достичь высочайшего уровня удовлетворения потребностей клиента, удержать и расширить клиентскую базу и, наконец, завоевать свою долю рынка?». Именно сюда относятся рыночные предложения большей потребительской ценности, которые компания выдвигает своим клиентам и целевым сегментам рынка.

### **Группа ключевых показателей**

Эта группа является универсальной для всех типов организаций. Сюда входят:

- доля рынка;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- удовлетворение потребностей клиента;
- прибыльность клиента.

Эти ключевые показатели можно сгруппировать в цепочку причинно-следственных связей (см. рис. 4.1).



Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

**Рисунок 4.1. Клиентская составляющая — ключевые показатели**

Как мы уже говорили, перечисленные пять показателей являются общими для любого типа компаний, но, желая получить максимальный результат, предприятие должно рассматривать их для каждой конкретной клиентской группы, от которой оно ожидает получить наибольшую прибыль.

### Доля рынка и доля потребителя

Оценить долю рынка проще, если определены целевая потребительская группа и сегмент рынка. Промышленные группы, торговые ассоциации, органы государственной статистики и другие общественные организации могут предоставить информацию об общем состоянии и объеме рынка. Характеристикой рыночной доли для компании Rockwater является часть бизнеса, которая приходится на клиентскую группу №1, то есть на тех, с кем у нее установлены долгосрочные партнерские отношения. Такой показатель иллюстрирует, как следует применять сбалансированную систему показателей для мотивации и контроля над стратегией компании. Опираясь только на финансовые критерии, Rockwater, возможно, и достигла бы в достаточно короткие сроки роста объема продаж, прибыльности и доходности капитала, используя исключительно фактор конкурентного ценообразования. В этом случае характеристика рыночной доли клиентской группы №1 свидетельствовала бы о том, что компания реализует свою стратегию неэффективно: она не увеличивает долю бизнеса, связанного с созданием предложения потребительской ценности. Показатель рыночной доли целевого клиента в данном случае уравнивает чисто финансовые показатели, сигнализируя о том, что стратегию следует пересмотреть.

Определив своего целевого потребителя или сегмент рынка, компания может использовать еще один показатель рыночной доли: долю потребителя. Некоторые называют его долей «кошелька». Показатель рыночной доли таких предприятий зависит от числа предложений, поступивших от них в данный конкретный период. Иными словами, рыночная доля может уменьшиться в зависимости от того, сколько компаний приходится на одного целевого клиента. Оценить это можно по числу клиентов, если их не так много (Rockwater), или по числу сегментов рынка, если это про-

даже в массовом масштабе (Metro Bank или Pioneer Petroleum). Такой финансовый институт, как Metro Bank, может определить долю «кошелька» своего целевого клиента долей финансовых сделок с ним от общего числа сделок; компания по продаже напитков — общим объемом проданных ему напитков (доля «желудка»), компания по продаже одежды — количеством проданной одежды (доля «шкафа»), а строительная компания — числом строительных проектов, разработанных для него. Такие критерии оценки помогают компании определить ориентир, которому надо следовать при работе с целевыми потребителями в данной конкретной категории товаров и услуг.

### **Сохранение клиентской базы**

Естественно, что сохранение клиентской базы — это наилучший путь для сохранения или увеличения своей доли на рынке. Исследования цепочки прибыльности услуг (service profit chain) красноречиво свидетельствуют о важности сохранения потребительской базы<sup>2</sup>. Компании, которые знают всех своих клиентов, например промышленные компании, дистрибьюторы и оптовики, издатели периодической литературы, компьютерные сервисные службы, банки, компании телефонной связи, легко могут систематически оценивать состояние клиентской базы. Помимо этого, многие оценивают лояльность имеющихся клиентов при помощи такого показателя, как увеличение числа сделок с ними.

### **Расширение клиентской базы**

В целом, компании, стремящиеся к расширению бизнеса, определяют себе целью расширение клиентской базы в выбранном сегменте рынка. Соответствующий показатель в абсолютных или относительных величинах оценивает, как компания привлекает и завоевывает новых клиентов. Критерием служит либо число новых покупателей, либо общий объем продаж новым покупателям в данном сегменте рынка. Предприятиям по обслуживанию сотовых телефонов, компаниям, оказывающим банковские и финансовые услуги, кабельному телевидению привлечение новых клиентов обходится очень дорого. Показателем расширения клиентской базы для них служит число откликнувшихся на рекламную кампанию или специальный коэффициент, представляющий собой число реальных новых клиентов, деленное на число потенциальных потребителей (по допросам, проведенным после рекламной кампании). Издержки рекламной кампании могут быть оценены по количеству новых клиентов.

### **Удовлетворение потребностей клиента**

И сохранение клиентской базы, и ее расширение возможны только при условии удовлетворения запросов потребителей. Значение и важность этого критерия деятельности компании трудно переоценить. Последние исследования свидетельствуют, что для достижения высокой степени лояльности, удержания и прибыльности клиента недостаточно просто получить от него удовлетворительную оценку. Только когда потребитель в высшей степени доволен купленным товаром, можно рассчитывать на то, что он совершит повторную сделку<sup>3</sup>.

Некоторым компаниям повезло — их клиенты по собственной инициативе предоставляют им рейтинги поставщиков. Например, Hewlett-Packard составляет рейтинги поставщиков в различных категориях. Компания Ford учредила специальные награды для своих лучших поставщиков, а финансовые отделы многих международных компаний обеспечивают свои банки подробной информацией о качестве работы их конкурентов. Компания Rockwater получает не только ежемесячные отзывы от клиентов группы №1 о проделанной работе, но и предварительную информацию о том, что, по их мнению, требует особого внимания в данном проекте на текущий момент.

Однако рассчитывать на то, что все целевые клиенты по собственной инициативе будут поддерживать обратную связь относительно качества обслуживания, не стоит. Многие компании, в том числе British Airways, Hewlett-Packard, Xerox, Procter & Gamble, Motorola, PepsiCo, Boeing и ЗМ, систематически проводят опросы о степени удовлетворенности клиента обслуживанием. Составление такого вопросника может показаться простым делом, однако получение и обработка ответов респондентов требуют особого опыта. Обычно применяется одна из трех методик: опрос по почте, по телефону и личная беседа. Издержки опросов, равно как и ценность полученных ответов, варьируют от низких до высоких. Проведение подобных мероприятий стало весьма популярным

для компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Для предоставления исчерпывающей информации о степени удовлетворенности клиента используют специальные методы психологии, маркетинговых исследований, статистики, новейшие технологии проведения опросов, а также квалифицированный персонал и компьютерные мощности для получения и обработки данных.

### **Прибыльность клиента**

Успех в достижении первых четырех целей, которые характеризуются показателями рыночной доли, сохранения и расширения клиентской базы, удовлетворения потребностей клиента, не гарантирует прибыльности потребителя. Очевидно, что один из способов максимально удовлетворить клиентов (и, соответственно, разозлить конкурентов) — это продавать товары и услуги по низким ценам. Поскольку показатель удовлетворенности и рыночная доля сами по себе всего лишь средства достижения высоких финансовых результатов, многие компании, возможно, захотят оценить не только размах деловых отношений с тем или иным клиентом, но и его прибыльность, в особенности в целевых сегментах потребительского рынка. Система расчета издержек по виду хозяйственной деятельности (activity-based cost system) позволяет определить как прибыльность отдельно взятого клиента, так и совокупную прибыльность групп клиентов<sup>4</sup>. Для компании важен не просто довольный покупатель, ей нужен выгодный покупатель. Такой финансовый показатель, как прибыльность клиента, позволяет компании стать ориентированной на потребителя, а не одержимой идеей привлечения как можно большего их числа. Не все требования клиентов могут быть удовлетворены средствами, выгодными для предприятия. Особенно трудновыполнимые или не выполнимые вовсе запросы могут быть либо отклонены, либо удовлетворены за счет повышения цены в качестве компенсации за использование дополнительных ресурсов. Если же сам клиент или выдвигаемое им требование особенно важны для компании, а повышение цены невозможно, система анализа хозяйственной деятельности тут же сигнализирует о возникновении невыгодных взаимоотношений между фирмой и потребителем. В этом случае возникает необходимость пересмотра ключевых процессов доставки товара и услуги (реинжиниринг, или перепроектирование), чтобы выполнить требование покупателя и получить прибыль.

Показатель прибыльности клиента может свидетельствовать о том, что некоторые целевые клиенты являются убыточными. Особенно это характерно для новых клиентов, когда серьезные усилия, затраченные на их завоевание, должны быть уравновешены прибылью, полученной от продажи товаров и услуг этим «новичкам». В таких случаях предполагаемый срок прибыльности становится основанием для сохранения или отставки данного клиента. Новые потребители, даже если они в данный момент неприбыльные, все равно являются ценным приобретением, поскольку обладают потенциалом роста. Что же касается невыгодных клиентов, которые сотрудничают с компанией в течение многих лет, то в отношении их, возможно, придется предпринять определенные действия, чтобы перевести их в разряд прибыльных.

В таблице 4. 1 показана взаимосвязь целевого сегмента рынка и прибыльности клиентов.

Вполне естественно, что компания стремится сохранить прибыльных клиентов в целевом сегменте рынка, с одной стороны, и не заинтересована в неприбыльных, относящихся к не целевому сегменту рынка, — с другой. Другие типы потребителей, включенные в таблицу, представляют собой интересный случай для менеджеров: невыгодные клиенты в целевом рыночном сегменте — это возможность при определенных усилиях со стороны менеджера перевести их в разряд прибыльных. Как уже отмечалось ранее, в отношении новых клиентов бессмысленно предпринимать какие-либо действия, за исключением наблюдения за тем, будет ли растущий объем продаж способствовать переходу их в категорию прибыльных. Работа с убыточными клиентами с «большим стажем» может потребовать, например, пересмотра ценовой политики или реорганизации производства и доставки товаров и услуг. Прибыльные клиенты, функционирующие в не целевом сегменте рынка, могут быть сохранены, но следует держать их под постоянным контролем, чтобы избежать перехода в разряд неприбыльных. Показатель прибыльности клиента в связи с сегментом рынка отражает эффективность стратегии компании по сегментации рынка.

**Таблица 4.1. Целевые сегменты рынка и прибыльность клиентов**

Клиенты	Прибыльные	Неприбыльные
Целевой сегмент	Сохранить	Трансформировать
Не целевой сегмент	Контролировать	Прекратить сотрудничество

### **Показатель потребительной ценности предложения**

Потребительная ценность предложения состоит в характеристиках товаров и услуг, поставляя которые компания поддерживает лояльность и удовлетворенность клиентов целевого сегмента рынка. Потребительная ценность предложения — основное концептуальное положение, необходимое для понимания таких показателей, как удовлетворение потребностей клиента, сохранение и расширение клиентской базы, доля рынка и доля потребителя.

Несмотря на то, что показатели потребительной ценности в разных отраслях и сегментах рынка различны, при составлении ССП мы обнаружили некоторые общие черты, которые можно сгруппировать следующим образом (см. рис. 4.2):

- характеристики товаров и услуг;
- взаимоотношения с клиентами;
- имидж и репутация.

### **Характеристики товаров и услуг**

Характеристики товаров и услуг включают в себя функциональность, цену и качество. Например, два сегмента потребительского рынка, определенных для себя компанией Rockwater, представляют собой классический пример выбора между клиентом, который требует надежного поставщика, предоставляющего продукцию по низким ценам, и клиентом, заинтересованном в таком поставщике, который способен предложить уникальные товары и услуги. Потребительская группа №2, по классификации компании Rockwater, не желает никаких изысков и инноваций. Все, что они хотят, — это купить продукт без брака по самой низкой цене и получить его вовремя. Клиенты группы №1, напротив, готовы платить за дополнительные качественные характеристики товара или услуги, которые в их понимании являются ценным фактором в реализации их конкурентной стратегии. Точно так же Metro Bank выделил несколько рыночных сегментов в своей клиентской базе. Один сегмент — это те потребители, целью которых является получение стандартных банковских услуг, например ведение счетов за возможно более низкую цену. Другая группа клиентов, заинтересованная в предоставлении всего спектра банковских услуг, готова платить за них более высокую в разумных пределах цену. Однако обе группы требуют высокого качества обслуживания.

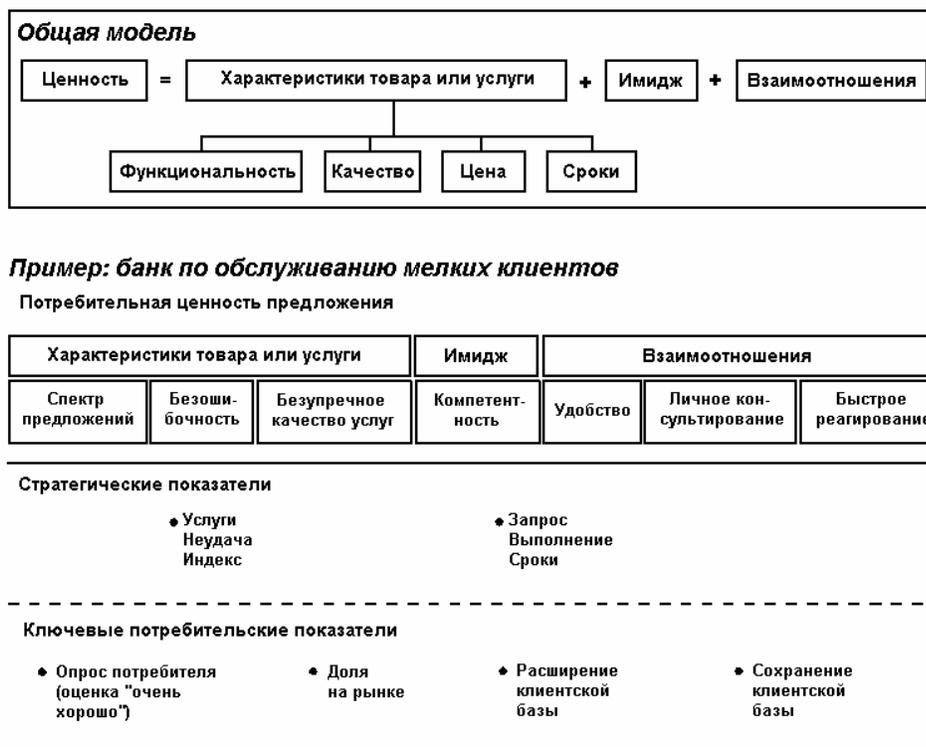


Рисунок 4.2. Потребительная ценность предложения

### Взаимоотношения с клиентами

Этот параметр включает доставку товаров и услуг клиенту, в том числе сроки исполнения заказа и доставки, а также субъективную оценку потребителем результатов сделки. Например, Metro Bank определил три ключевых элемента, характеризующих взаимоотношения с клиентами как отличные.

1. Квалификация персонала: способность определить и предвосхитить потребности клиента и умение своевременно удовлетворить их.
2. Доступность: клиенты имеют круглосуточный доступ к информации и банковским услугам.
3. Быстрота реакции: время реагирования на запросы клиента должно быть минимальным и превышать ожидания клиента.

Сеть магазинов розничной торговли Nordstrom особое значение придает высочайшему уровню обслуживания, который характеризует его работников. Успех Intuit, относительно небольшой компании по производству компьютерных программ, доминирующей в своем сегменте рынка, объясняется ее быстрой реакцией на желание пользователей иметь простую в употреблении программу. Параметр взаимоотношений с клиентами также включает в себя долгосрочные обязательства. Например, компания устанавливает систему электронного обмена информацией с клиентом, участвуя в общих проектах, процессах составления графиков производства, оформления электронных заказов, выставления счетов, получения оплаты. Или вводится такое понятие, как «предпочтительный клиент», когда поставляемые материалы напрямую отправляются в производство, минуя стадию проверки, обработки и хранения. Некоторые компании даже доверили функции снабжения квалифицированным специалистам отдела закупок фирмы-поставщика, предоставив им рабочее место в офисах и склады на территории производства. Таким образом поставщик полностью контролирует поставку материалов на производство в нужном количестве, ассортименте и в запланированные сроки. Такие взаимоотношения — еще один критерий выбора поставщика на основе, отличной от ценового параметра.

## Имидж и репутация

Данные параметры — это некие «нематериальные» факторы, привлекающие клиента именно к конкретной компании. Некоторым удастся посредством рекламы и высокого качества товаров и услуг завоевать лояльность потребителя, при этом материальные факторы играют второстепенную роль. Предпочтения потребителя, оказываемые определенным торговым маркам спортивной обуви, стильной одежды, развлечений («Я иду в Диснейленд»), сигарет («Ковбой Marlboro»), безалкогольных напитков («поколение Pepsi») и даже цыплят (Perdue), — результат созданных для целевого сегмента рынка имиджа и репутации. Так, Metro Bank пытался создать себе репутацию компетентного, доброжелательного финансового консультанта, предлагающего весь спектр банковских услуг. Pioneer Petroleum активно использовала рекламу для информирования потребителя о таком неявном качестве бензина, как его чистота, помогающая избежать нагара на двигателе и не загрязнять его. Некоторые инвестиционные банки эксплуатируют образ компетентного финансового консалтингового института, а «Большая шестерка» крупнейших аудиторских фирм («Big 6»)\* пытается создать себе репутацию компаний, предоставляющих высококачественные комплексные услуги, что и отличает их от мелких локальных конкурентов.

Имидж и репутация позволяют компании активно конкурировать на рынке. Rockwater, например, предпочла образ, распространенный в начале 1970-х годов, когда компании, занятые подводным строительством, представлялись потребителю как группа крепких парней в гидрокостюмах с аквалангами и сварочными аппаратами, ныряющих с барж в Северное море. Создание ССП и определение целей, ориентированных на потребителя, а также установление обратной связи по поводу потребительской ценности предложений, выдвинутых на рынок, были направлены на то, чтобы продемонстрировать новый уровень профессионализма, достигнутый Rockwater. Потребители из группы №1 знают, что теперь они имеют дело с высокотехнологичной компанией — ценным партнером, которому можно доверять и который способен установить и поддерживать долговременные взаимовыгодные отношения.

Большая сеть магазинов розничной торговли одеждой Kenyon Stores создала обобщенный образ своего покупателя.

- Категория: 20—40-летние женщины, уверенные в себе, обладающие хорошим чувством юмора, постоянно в курсе новых веяний в моде.
- Образование: высшее.
- Работа: позиция среднего уровня в компании, полный рабочий день.

Затем этот образ был растиражирован рекламными агентствами и в различных акциях самих магазинов.

Таким образом, рекламируя созданный ею самой образ, компания убеждает своих потенциальных и нынешних покупательниц в том, что они полностью соответствуют имиджу клиенток Kenyon Stores, одновременно предлагая им модную одежду по разумной цене. Так компании, с одной стороны, создают образ своего идеального клиента, а с другой стороны, с его помощью пытаются влиять на потребительские предпочтения.

Используя опыт компаний Kenyon, Rockwater и Pioneer Petroleum, проиллюстрируем потребительскую ценность предложения с точки зрения характеристик товаров и услуг, взаимоотношений с клиентами и имиджа и репутации.

## KENYON STORES: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ

Компания Kenyon Stores начала с определения целей клиентов и разработки соответствующей стратегии.

1. Kenyon должна увеличить свою долю в гардеробе потребителя.
2. Условием достижения этого является лояльность потребителя. Мы хотим, чтобы покупательницы заходили к нам в течение всего года и приобретали именно у нас все, что им необходимо.

---

\* Сюда входят Deloitte & Touche Tohmatsu International, Ernst & Young, Arthur Andersen, PriceWaterhouse, Coopers & Lybrand, KPMG — *Примечание переводчика.*

3. Для достижения лояльности клиентов необходимо:
  - отделу продаж определить их потребности и желания;
  - соответствие торговой марки (бренда) их вкусам и жизненным устремлениям;
  - обслуживанию — отвечать высочайшему уровню.
4. Мы должны четко определить круг наших клиентов, их покупательские привычки и пристрастия.

Для того чтобы проанализировать показатели клиентской составляющей, Kenyon использовала индекс потребительского доверия и лояльности, а также результаты опросов покупателей. Цели и показатели компании представлены в каждом из этих трех элементов, характеризующих потребительскую ценность предложения.

### Характеристики продукта

Компания Kenyon выбрала в качестве целей три ключевые характеристики товара, представляющие потребительскую ценность: цену, моду и качество. Цель «Цена» определялась следующим образом:

*Предоставить такую модную и качественную одежду, чтобы покупатели считали ее дорогой, а цены справедливыми.*

Показатели достижения этой цели — средняя розничная цена, которой придерживались продавцы (скидки не были предусмотрены), и количество продаж на один магазин.

Цель «Мода и дизайн» была сформулирована так:

*Предложить модную одежду, соответствующую торговой марке «Kenyon» и удовлетворяющую вкусам и запросам покупателей.*

Естественно, такую цель весьма сложно перевести в термины конкретных операционных показателей. В качестве критерия компания выбрала среднегодовой рост продаж «стратегических моделей», которые наилучшим способом представляли имидж Kenyon. Второй показатель — это так называемый «сохраненный уровень», или «удержанная планка» (maintained mark-up), что на профессиональном жаргоне розничных торговцев означает реальную прибыль, полученную от продаж товаров с постоянной наценкой, то есть без скидок. Увеличение такой прибыли станет индикатором способности магазина постоянно получать высокие доходы от продаж хорошо принятой клиентами модной и стильной одежды.

О достижении цели «Качество» сказано:

*Обеспечить постоянное наличие товаров всех категорий высочайшего качества и стиля.*

Параметром достижения этой цели служит коэффициент возврата проданного товара как индикатор удовлетворенности покупателя его качеством и соответствующей разумной ценой.

### Взаимоотношения: уровень обслуживания

Этот фактор считается исключительно важным. Его главными характеристиками являлись обязательное наличие в продаже товаров постоянного спроса и высокий уровень обслуживания. Показателем первой служили ответы покупателей на вопросы анкеты «Что вы думаете?» относительно их удовлетворенности наличием одежды нужного размера и цвета. Второй параметр должен был отвечать шести требованиям «отличного уровня обслуживания».

1. Великолепные современно оформленные витрины, прилавки и торговые площади магазина.
2. Модно одетые, приветливые, улыбающиеся продавцы.
3. Четкая информация о специальных акциях (продажах).
4. Отличное знание товара продавцами.
5. Наличие у продавцов специальных карточек с именами.

6. Искренняя благодарность за покупку и приглашение вновь посетить магазин.

Цель состояла в том, чтобы все шесть требований неизменно выполнялись при встрече каждого покупателя. Проверка, проведенная «тайнственным покупателем», должна была определить, насколько хорошо справляется с этим каждый магазин корпорации.

### Торговая марка и имидж

Как уже отмечалось выше, Kenyon создала специфический образ «идеального покупателя», в результате чего работники компании поняли ожидания покупателей. Цель создания брэнда была продекларирована Kenyon следующим образом:

*Мы превратим «Kenyon» в главный национальный брэнд, безошибочно определив для себя наших покупателей и сделав своей отличительной чертой постоянное удовлетворение их запросов.*

Показателем успешного развития такого имиджа явилась доля ключевых товаров, проданных по цене с премией и под брэндом «Kenyon». Привлекательность имиджа торговой марки позволила поднять цены на товары, продающиеся в магазинах компании не под брэндом «Kenyon», но имеющие аналогичные характеристики и качество.



Рисунок 4.3. Потребительная ценность предложения — сеть магазинов Kenyon

Мы подробно обсудим механизм (см. рис. 4.3) достижения целей, поставленных компанией, в следующей главе, посвященной внутренним бизнес-процессам.

## ROCKWATER: ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ

Компания Rockwater применила два ключевых показателя клиентской составляющей: годовой обзор «рейтинг потребителей — конкуренция», а также долю рынка и долю ключевых клиентов (группа №1). В расчете на клиентов, ориентированных на низкие цены (группа №2), был разработан ценовой индекс для конкурентных сделок. Rockwater намеревалась сохранить часть бизнеса, ориентированную на потребителей группы №2, с целью более оптимального использования мощностей и сокращения числа невыполненных заказов, что, в свою очередь, привело бы к большей предсказуемости финансовых результатов.

В качестве показателя ценности предложения, выдвинутого клиентам группы №1, Rockwater разработала индекс удовлетворения потребительских запросов, который оценивал новые предложения продуктов и услуг, а также взаимоотношения проектной группы Rockwater и клиентов.

Компания определила 16 характерных элементов проекта (см. рис. 4.4). Каждый клиент выбирал из них самые, по его мнению, важные характеристики данного проекта. Затем в ежемесячных отзывах Rockwater получала от своих клиентов оценки каждого выбранного параметра (от 1 до 10) и таким образом постоянно собирала информацию об их приоритетах в каждом проекте (см. табл. 4.2).

Подводя итоги по отзывам каждого клиента группы №1 и получив таким образом среднюю цифру по всем 16 показателям, Rockwater делала вывод либо об успешном выполнении проекта, либо о неудовлетворенности ожиданий клиентов.

Характеристики товара или услуги				Имидж	Взаимоотношения
Функциональность	Качество	Цена	Сроки	Профессиональный менеджмент	Взаимоотношения
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Безопасность</li> <li>◆ Инженерные услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Минимальный пересмотр представленных проектов</li> <li>◆ Качество и компетентность</li> <li>◆ Образцы предоставляемого оборудования</li> <li>◆ Компетентность персонала</li> <li>◆ Качество производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Рабочие часы</li> <li>◆ Ценность за деньги</li> <li>◆ Инновации для снижения издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Выполнение графика</li> <li>◆ Своевременное представление проектов</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Честность и открытость подрядчиков</li> <li>◆ Гибкость</li> <li>◆ Выполнение условий контракта</li> <li>◆ Взаимопонимание в команде (коллективе)</li> </ul>

Рисунок 4.4. Потребительная ценность предложения компании Rockwater (группа клиентов №1)

## PIONEER PETROLEUM: НЕПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ МАССОВОМУ ПОКУПАТЕЛЮ

Компания Pioneer Petroleum разработала очень интересную клиентскую составляющую. Это одна из многочисленных компаний, осуществляющих розничные, оптовые продажи, а также продажи дистрибьюторам. Как правило, такие предприятия имеют две различные группы клиентов, чьи запросы они должны удовлетворять. Первая группа — это потребители, которые покупают товары или услуги напрямую и перепродают их своим партнерам. Именно клиенты клиентов — конечные клиенты — и представляют вторую группу для Pioneer. Для таких организаций мы рекомендуем разделить клиентскую составляющую на два сегмента: непосредственные (прямые) потребители и конечные потребители. Производители товаров широкого потребления, например Procter & Gamble, Coca-Cola и Pillsbury, должны одинаково хорошо работать и с розничной, и с оптовой торговлей, и с дистрибьюторами. Однако подобные компании большое внимание также уделяют изучению вкусов и предпочтений конечного клиента, непосредственного потребителя их продукции. Дилеры Pioneer (прямые клиенты) не были работниками фирмы. Они имели свои финансовые цели, главным образом прибыльность, и обратились к своему поставщику (Pioneer) с просьбой организовать для них тренинги по бизнес-менеджменту. Они также хотели, чтобы компания предоставила им весь спектр дополнительных услуг, не связанных с покупкой бензина: мойку машин, поставку смазочных материалов и мини-маркеты. Таким образом был бы создан сильный брэнд, резко выделяющий Pioneer среди конкурентов.

Таблица 4.2. Показатель потребительской удовлетворенности — Rockwater

Критерий	Потребитель						Средний балл
	A	B	C	D	E	F	
1. Безопасность	9	8	8	10		8	8.6
2. Выполнение графика	9	6	7				7.3
3. Соотношение рабочего времени и простоев в результате поломок	9	5	4				6.0
4. Своевременное представление проекта	9	4	5				6.0
5. Минимальный пересмотр представленных проектов	9	5	6				6.7
6. Честность и открытость подрядчиков	4	7	7	10	9		8.3
7. Гибкость	9	4	7		9		7.3
8. Выполнение условий контракта	8	5	7				6.7
9. Инженерные услуги	8	7	7				7.3
10. Качество и компетентность	10	6	8		8	7	7.8
11. Ценность за деньги	7	6	6	10	9	7	7.2
12. Образцы предоставляемого оборудования	9	7	7			8	7.8
13. Компетентность персонала	10	7	7	10		8	8.5
14. Инновации для снижения издержек					7		7.0
15. Качество производства				10			10.0
16. Взаимопонимание в коллективе			7				7.0
<b>17. Индекс удовлетворенности потребителя</b>	<b>8.8</b>	<b>5.9</b>	<b>6.6</b>	<b>10.0</b>	<b>8.4</b>	<b>7.6</b>	<b>7.9</b>

Pioneer определила следующие цели для своей клиентской составляющей: удовлетворение запросов дилера, сохранение и расширение клиентской базы, а также показатели потребительской ценности предложения для своих целевых дилеров. Так, характеристики существующих товаров и услуг служили показателями для новых товаров и услуг (функциональность) и прибыльности дилера (цена, качество, функциональность). Показатель взаимоотношений с клиентом свидетельствовал о намерениях Pioneer помочь дилерам и их сотрудникам в повышении квалификации, а продвижение бренда на рынок способствовало созданию имиджа и репутации компании (см. рис. 4.5).



**Рисунок 4.5. Потребительная ценность предложения — Pioneer Petroleum**

Проведя маркетинговое исследование (о котором говорилось в начале главы), компания выяснила, что потребители целевого сегмента рынка покупали бензин только у дилеров, работающих с ее торговой маркой, поскольку считали, что такие станции заправки чисты и безопасны, а персонал приветлив и услужлив. Для другой части потребителей очень большое значение имела скорость обслуживания. Pioneer оценила степень потребительской удовлетворенности (ключевой показатель) посредством программы «Таинственный покупатель» по параметрам стратегической цели «чисто – безопасно – приветливо - быстро».

При выборе поставщика среди множества конкурирующих компаний клиенты не придают большого значения специфическим характеристикам продукта компании Pioneer (бензин), поскольку это товар широкого потребления. Предпочтения целевого потребителя (учтем, что группа клиентов, ориентированных на низкую цену, исключена из исследования) сконцентрированы на уровне обслуживания. Тем не менее Pioneer провела опрос клиентов относительно их восприятия имиджа брэнда, репутации компании и качества продукта. Потребительная ценность предложения компании показана на рисунке 4. 5.

Сбалансированная система показателей эффективности компании Pioneer Petroleum не включает потребительские (дилерские) цели, поскольку они были определены с помощью обычного маркетингового исследования. Но система предоставляет механизм достижения этих целей и является основой информационной программы для более чем 5000 сотрудников, которая помогает каждому из них понять стратегию компании и определить свой личный вклад в ее реализацию.

## СРОКИ, КАЧЕСТВО И ЦЕНА

Все примеры, приведенные выше (Kenyon Store, Rockwater и Pioneer Petroleum), показывают, какие цели могут быть сформулированы для потребительского предложения целевому клиенту. Несмотря на то что каждая компания определяет свои специфические задачи, мы выделили общие показатели, характерные для клиентской составляющей в целом, которые связаны со сроками доставки, качеством товаров и услуг, а также ценами. Мы обсудим их в приложении к этой главе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сформулировав клиентскую составляющую сбалансированной системы показателей, менеджеры должны четко представлять своего целевого клиента и сегмент бизнеса, а также комплекс

ключевых показателей, рассчитанных на них: долю рынка, сохранение и расширение клиентской базы, удовлетворение запросов и прибыльность. Достижение этих показателей и является стратегической задачей различных подразделений компании: отделов маркетинга, производственного, логистики, развития новых товаров и услуг. Однако эти параметры имеют недостатки, свойственные традиционным финансовым показателям: работники компании часто не имеют своевременной информации о том, насколько эффективна их деятельность, направленная на достижение поставленных целей, а когда получают ее, то уже поздно что-либо изменить. Кроме того, показатели не дают четкого представления о том, как добиться желаемых результатов.

Менеджеры должны также определить, что является наиболее ценным для клиентов целевого сегмента, и в соответствии с этим разработать для них свои потребительские предложения. Они могут выбрать цели и показатели, которые в случае выполнения помогут компании сохранить и расширить деловые отношения с этими клиентами:

- характеристики товара и услуги: функциональность, качество и цена;
- взаимоотношения с клиентами: качество обслуживания и личные отношения;
- имидж и репутация компании.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ. ФАКТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА**

Мы обсудим показатели клиентской составляющей сбалансированной системы показателей эффективности, такие как сроки, качество и цена.

### **СРОКИ ДОСТАВКИ**

Сроки доставки стали главным оружием в конкурентной борьбе. Способность быстро реагировать на запросы потребителей зачастую является основным фактором для сохранения и расширения бизнеса. Например, компания Hertz ввела специальную систему обслуживания, которая позволяла доставить клиента к месту стоянки арендованного автомобиля, где его ждали заранее подготовленные документы, машина с включенным кондиционером и открытым багажником. Клиенту оставалось только предъявить водительские права и покинуть стоянку. Банки ускорили рассмотрение заявлений на получение кредитов, сократив сроки с недель до минут. Японским производителям автомобилей требуется всего одна неделя на доставку автомобиля заказчику, что значительно быстрее, чем получение разрешения на парковку этого же автомобиля. Таким образом, одним из наиболее важных показателей удовлетворения ожиданий потребителя является постоянное сокращение сроков доставки.

Некоторые больше озабочены не сокращением сроков доставки, а надежностью. Например, многие транспортные компании по-прежнему предпочитают грузовые перевозки железнодорожному транспорту, и не потому что они дешевле или быстрее. Дело в том, что железные дороги не могут обеспечить своевременную доставку и в этом смысле ненадежны, поэтому перевозчики и их клиенты выбирают более дорогой и долгий, но дающий гарантию своевременной доставки способ. Такая надежность особенно необходима для производств, которые работают без запасов по принципу «точно в срок». Компании Honda и Toyota применяют именно этот принцип, и доставка необходимых комплектующих происходит в течение часа. Грузовики ждут за территорией завода, когда производство будет готово принять материалы. Задержка поставки грозит закрытием производству, работающему без запасов сырья и материалов. Что же касается сервисных компаний, только представьте себе разочарование и раздражение человека, который отпросился с работы домой, как оказалось, для того, чтобы обнаружить, что его заказ не может быть выполнен вовремя. В том случае, если фактор надежности и свое временности доставки имеет решающее значение для клиента, критерием сохранения клиентской базы и удовлетворения запросов потребителя может служить показатель ОТД, который основывается на ожиданиях потребителя. Сообщение о том, что срок доставки сырья или запасных частей автомобильным заводам, работающим по принципу «точно в срок», будет иметь погрешность  $\pm 1$  день, в то время как максимальная погрешность, которую может позволить себе завод, составляет  $\pm 1$  час, вряд ли будет способствовать расширению бизнеса с этими клиентами.

Больницы и медицинские учреждения, которые приобретают дорогостоящее диагностическое оборудование, требуют от него высокую надежность и достаточную продолжительность бесперебойной работы. Один из производителей разработал для подобных клиентов два базовых показателя: доля оборудования с продолжительным сроком эксплуатации и среднее время от момента получения заказа на ремонт до его исполнения. В результате на оборудовании были установлены датчики, автоматически сигнализирующие сервисной службе о возможной поломке.

Сроки доставки важны не только для существующих товаров и услуг. Некоторые потребители особенно ценят те компании, которые могут постоянно предлагать новую продукцию. В таких сегментах потребительского рынка короткие сроки доставки будут важным фактором удовлетворения запросов клиента. Более подробно мы обсудим показатель своевременной доставки в главе 5, посвященной составляющей внутренних бизнес-процессов.

## КАЧЕСТВО

Качество было важнейшим фактором конкурентной борьбы в 1980-е годы и остается таковым по сей день. Однако к середине 1990-х годов качество переместилось из категории стратегического преимущества в разряд конкурентной необходимости. Многие компании, оказавшиеся неспособными поставлять бездефектную продукцию высокого качества, перестали быть серьезными конкурентами. Благодаря тому что в последние десятилетия чрезвычайное внимание уделялось качеству поставляемых товаров и услуг, в этой области практически не осталось каких-либо возможностей для конкурентного преимущества. Вопрос качества стал чем-то вроде фактора личной гигиены — клиенты воспринимают как само собой разумеющееся то, что их поставщики производят продукты и предоставляют услуги, точно соответствующие спецификациям. Однако в некоторых отраслях, регионах или сегментах рынка отличное качество способно помочь компании выделиться из числа конкурентов. В этом смысле показатель качества может быть с успехом включен в клиентскую составляющую системы показателей.

Мерой качества товара может служить число дефектов на миллион единиц произведенной продукции. Компания Motorola, например, разработала специальную программу «Шесть сигм качества», в соответствии с которой брак сократился до 10 дефектов на миллион единиц. Очень часто оценка качества независимой третьей стороной предоставляет обратную информацию. Компания J. D. Power изучает качество производства в автомобильной промышленности и уровень обслуживания в авиакомпаниях, в том числе насколько часто случаются задержки рейсов и потери багажа.

Другой показатель качества — это число возвратов товара, претензий по гарантиям и обращений по гарантийному ремонту. Компании, оказывающие услуги, сталкиваются с проблемами, не свойственными предприятиям-производителям. Как правило, если произведенный товар ломается или перестает удовлетворять требованиям потребителя, последний либо возвращает его, либо требует ремонта. Если же предоставлена услуга, то в случае ее плохого качества потребителю нечего возвращать компании и обычно не к кому обратиться. Конечно, в будущем сервисная компания может заметить отток клиентов и сокращение своей доли рынка, но изменить что-либо ей вряд ли удастся. Как правило, фирма не знает клиентов, которые, однажды воспользовавшись ее услугами, получили неадекватное обслуживание и решили больше никогда к ней не обращаться. Именно поэтому некоторые сервисные компании предлагают свои услуги с гарантией<sup>5</sup>. Такое предложение немедленно компенсировать не только цену, но и обычно выплатить некую премию (неустойку), дает предприятию некоторые ценные преимущества. Во-первых, гарантия позволяет сохранить клиента, который в противном случае может быть потерян навсегда. Во-вторых, компания, получив сигнал о плохом качестве, инициирует разработку программы совершенствования оказания услуг. И наконец, наличие гарантии является сильным стимулом для персонала сервисной компании работать таким образом, чтобы избежать тех промахов, которые впоследствии спровоцируют повторные обращения клиентов за гарантийным обслуживанием. Итак, для компаний по оказанию услуг одним из критериев в клиентской составляющей системы показателей будет количество обращений за гарантийной услугой и ее стоимость.

Сочетание показателей качества и своевременной доставки, которую мы обсуждали ранее, — своевременная доставка высококачественных товаров и услуг — является индикатором деятельно-

сти компании в целом.

## ЦЕНА

Возникает вопрос: если так важны качество и своевременное выполнение заказа, то какое значение имеет для клиента цена? Несомненно, вне зависимости от того, ориентирована ли компания только на низкие цены или у нее дифференцированный подход к ценовой политике, потребителя всегда будет интересовать вопрос, из чего складывается цена на товар или услугу, которые он приобретает. В тех сегментах рынка, где цена является определяющим фактором для принятия решения о покупке, предприятие может сравнить свои цены с ценами соперников и определить, насколько они конкурентоспособны.

Однако даже ориентированные на низкую цену потребители могут отдать предпочтение тем поставщикам, которые предлагают не низкую цену, а низкие издержки приобретения и использования продукта. На первый взгляд может показаться, что мы играем в семантическую игру со словами «цена» (price) и «издержки» (cost), однако между ними имеется реальное и существенное различие. Возьмем, к примеру, компанию-производителя, которая имеет поставщика стратегического сырья. Поставщик, дающий низкую цену, на самом деле может оказаться партнером исключительно дорогим. При низких ценах на сырье он может поставлять его только в больших количествах, что требует наличия дополнительных площадей для его получения, хранения, обработки плюс затраты на оборотный капитал, приобретение сырья и предоплату. Кроме того, может оказаться, что такой поставщик не гарантирует качество своей продукции в соответствии со спецификациями клиента. В этом случае потребитель должен проверить качество поступившего сырья, организовать возврат брака и его замену, которая, в свою очередь, должна подвергнуться проверке. Поставщик, предлагающий низкую цену, может оказаться не в состоянии соблюдать график поставок, а это потребует от клиента, с одной стороны, делать заказ задолго до того, как сырье понадобится в производстве, а с другой — хранить постоянный резервный запас на своем складе. Все это ведет к увеличению затрат, связанных с повторным заказом и перепланированием производства из-за отсутствия необходимых материалов. И наконец, поставщики такого рода могут не иметь электронной связи с клиентами, увеличивая таким образом расходы на оформление заказа и оплату товаров.

Поставщики, предлагающие свой товар по более высокой цене, гарантируют своевременную доставку высококачественных материалов непосредственно на производство, имеют возможность принимать заказы и оплату в электронном виде. При этом клиент избавляется от затрат на размещение заказа, получение, контроль, обработку, хранение сырья и материалов, а также перепланирование производства или переработку бракованной продукции, а поставщик становится партнером с низкой стоимостью. В этом смысле конкуренция между поставщиками заключается не в предложении низкой цены или скидок, а в стремлении снизить издержки клиента, что и является одной из целей клиентской составляющей сбалансированной системы показателей.

Производители некоторых отраслей промышленности имеют возможность стать для клиентов не просто поставщиками по низкой стоимости, но превратиться в самых прибыльных поставщиков. Это касается тех компаний, которые перепродают товары оптовикам, предприятиям розничной торговли или дистрибьюторам. Система анализа хозяйственной деятельности позволяет создать модель, способную помочь клиенту рассчитывать свою прибыль от кооперации с тем или иным поставщиком (прибыльность поставщика). Например, компания по производству замороженных хлебобулочных изделий Maplehurst, клиентами которой являются мини-пекарни в супермаркетах, рассчитала доходность каждого вида своей продукции. На основании этого ей удалось убедить потребителей в том, что ее продукция самая прибыльная по сравнению с аналогами, представленными на рынке, а это неизбежно привело к расширению бизнеса компании.

Битва национальных брэндов безалкогольных напитков Coca-Cola и Pepsi-Cola с более мелкими частными компаниями типа President's Choice Safeway Select ведется с позиций расчетов, что более прибыльно: доставлять продукцию напрямую в магазины и хранить запас на полках, чего требуют от своих дистрибьюторов крупные национальные компании, или действовать по схеме мелких производителей безалкогольных напитков, то есть доставлять продукты на склады, заставляя сотрудников хранить, обрабатывать, перемещать их, что неизбежно приводит к дополнитель-

ным затратам. Но в то же время товары крупных производителей занимают самые выгодные места, тогда как продукция мелких производителей выставляется на обычных полках. И так, при выборе поставщика необходимо принимать во внимание все возможные затраты, связанные с поставками им товаров и услуг.

Для первоклассного поставщика выгода от умения партнера рассчитывать свои прибыли огромна. Увеличение доходности клиента стараниями поставщика обеспечивает ему лояльность и сохранение клиентской базы. Однако не следует забывать о собственных доходах. Увеличение прибылей клиента за счет снижения собственных сформирует и укрепит группу удовлетворенных и лояльных потребителей, но не принесет особой радости акционерам самой компании.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> См. дискуссию о пограничных системах в: *R. Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 47-55, 156.

<sup>2</sup> J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, L. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work // *Harvard Business Review*, 1994, March/April, p. 164—174.

<sup>3</sup> T.O. Jones, W.E. Sasser. Why Satisfied Customers Defect // *Harvard Business Review*, 1995, November/December, p. 88—99.

<sup>4</sup> R. Cooper, R.S. Kaplan. Profit Priorities from Activity-Based Costing // *Harvard Business Review*, 1991, May/June, p. 130-135.

<sup>5</sup> C. Hart. The Power of Unconditional Service Guarantees // *Harvard Business Review*, 1988, July/August, p. 54—62; J. Heskett, E. Sasser, C. Hart. *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: Free Press, 1990.

## ГЛАВА 5. СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данного раздела ССП, как правило, формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность позволяет предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров<sup>1</sup>.

Большинство организаций концентрируют свои усилия на совершенствовании существующих операционных процессов. Для создания ССП мы рекомендуем определить полную стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов. Эта цепочка начинается с инновационных процессов — выявления настоящих и будущих потребностей клиентов и способов их удовлетворения, продолжается в операционных процессах — доставке товаров и услуг существующим клиентам и заканчивается послепродажным сервисом, то есть предложением послепродажного обслуживания, которое увеличивает стоимость товаров и услуг, полученных от поставщика.

Процесс разработки целей и показателей составляющей внутренних бизнес-процессов — яркая иллюстрация коренного различия между ССП и традиционной системой критериев деятельности предприятия. Традиционная система основное внимание уделяет контролю и совершенствованию существующих центров ответственности и подразделений. Ограниченность такого подхода, ориентированного на финансовые показатели и ежемесячные отчеты об отклонениях от плана, хорошо известна<sup>2</sup>. К счастью, сегодня многие компании вышли за рамки системы использования анализа отклонений финансовых результатов как основного метода оценки и контроля. Они дополняют финансовые показатели характеристиками качества, производительности, временного цикла<sup>3</sup>. Такая комплексная система, естественно, более совершенна по сравнению с использованием только отчетов об отклонениях, однако и она направлена скорее на повышение эффективности деятельности отдельных подразделений, а не на улучшение интегрированных бизнес-процессов в целом. В соответствии с последними тенденциями предприятиям рекомендуется использовать такие показатели бизнес-процессов, как выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл, которые охватывают работу нескольких подразделений одновременно<sup>4</sup>.

Сегодня для большинства компаний наличие показателей перекрестных (cross-functional) и интегрированных бизнес-процессов представляет серьезное продвижение вперед по сравнению с существовавшими системами оценки эффективности деятельности. Именно это было нашей задачей, когда в 1990 году мы совместно с десятком компаний начали годичный проект «Показатели деятельности организации будущего». Результатом этого проекта, основой которого послужил опыт Analog Devices и некоторых других компаний, стало создание ССП как новой корпоративной системы критериев эффективности деятельности<sup>5</sup>.

Последующая работа с инновационными компаниями выявила ограничения даже таких усовершенствованных систем оценки эффективности. Мы полагаем, что простое применение финансовых и нефинансовых показателей для существующих бизнес-процессов может привести лишь к незначительным локальным изменениям, но не к кардинальным улучшениям результатов деятельности.

Сегодня каждая компания стремится улучшить качество, сократить производственный цикл, увеличить производительность и объем выпускаемой продукции, а также снизить затраты на бизнес-процессы. Следовательно, достижение хороших результатов по этим показателям — всего лишь способ выживания и не ведет к созданию уникальных сфер компетентности. Для того чтобы достичь явного устойчивого преимущества перед конкурентами, необходимо «обойти» их по всем этим параметрам, причем по эффективности — значительно<sup>6</sup>.

Цели и показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сформулированы в соответствии с четкой стратегией, направленной на удовлетворение ожиданий акционеров и клиентов. Такой последовательный (от общего к частному, сверху вниз) подход обычно выявляет абсолютно новые бизнес-процессы, в которых организация должна достичь превосходства.

Два примера из опыта компании Rockwater ярко иллюстрируют необходимость этого. Вспомним (глава 3), что досадным обстоятельством для предприятия являлась задержка некоторыми партнерами окончательных платежей по строительным проектам на более чем 100 дней. Это приводило к низкой доходности занятого капитала и высокой дебиторской задолженности. Руководство компании поставило перед собой финансовую задачу сокращения таких отсрочек платежей с целью увеличения ROCE. При составлении ССП цели финансовой составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов были связаны воедино, ускорить процесс получения окончательных платежей от потребителя. Был проведен простой анализ возникшей ситуации и сделаны попытки определить круг проблем, которые приводили к 110-дневной задержке оплаты произведенных работ. Выяснилось, что причина этого явления состоит вовсе не в качестве работы и добросовестности бухгалтерии, а в том, что, по мнению клиентов, проект не доведен до конца.

Любой человек, которому когда-либо приходилось иметь дело с подрядчиками, например при строительстве или ремонте, прекрасно знает, что мнения обеих сторон о завершенности работы существенно различаются. Следовательно, даже если Rockwater, сделав последний сварной шов на последней трубе, уже перешла к другому проекту, клиент может быть вовсе не удовлетворен результатами работы. Одним из немногих способов выразить свое несогласие с точкой зрения партнера и является задержка окончательного платежа до тех пор, пока дополнительные работы не будут выполнены подрядчиком к обоюдному согласию сторон.

Решение проблемы Rockwater состояло не в дополнительных тренингах, обучении или разработке новых технологий для бухгалтерии. Оно заключалось в необходимости улучшения взаимодействия менеджеров проекта с представителем заказчика. Их регулярное общение вовремя выявило бы озабоченность клиента состоянием дел. В идеале, если это происходит регулярно на всех стадиях проекта и запросы клиента своевременно удовлетворяются, то платежи производятся в срок. Таким образом, Rockwater определила для себя совершенно новый бизнес-процесс, в котором необходимо было достичь совершенства: информирование менеджером проекта представителя заказчика о ходе работ и напоминание ему о необходимости своевременной оплаты очередного завершенного этапа строительства, в особенности его финальной стадии. Ключевой целью этого процесса для инженеров и менеджеров проекта становился не столько технический, сколько коммерческий успех. Финансовая цель — увеличение ROCE — выявила необходимость организации нового бизнес-процесса.

Второй пример нового бизнес-процесса, возникшего в результате решения задачи, поставленной компанией Rockwater, — стать поставщиком номер один для категории потребителей № 1. Руководство компании понимало, что для этого необходимо предложить целевым клиентам наиболее важные и ценные для них услуги. Проблема заключалась в том, как определить, что это за услуги. Вместо того чтобы проводить долгий обстоятельный опрос потребителей, компания решила дать своим менеджерам задание ежедневно, как часть своей работы, выяснять наиболее важные потребности клиента. Услуги, предлагаемые Rockwater, со стояли в инновационных технологиях работы в сложной подводной обстановке, создании безопасных условий труда, новых методах проектного финансирования, усовершенствованной методологии управления проектами. Rockwater определила в качестве одной из целей составляющей внутренних бизнес-процессов способность превосходить будущие потребности клиента и влиять на них. Для компании это был абсолютно новый процесс. Раньше реакция компании на нужды заказчика была такова: дождаться запроса на проведение тендера, а затем приготовить план работ и предложение цены. Теперь она будет следующей: активно влиять на формирование этих потребностей, заранее предлагая свои услуги.

Таким образом, объединение целей финансовой и клиентской составляющих, с одной стороны, и внутренних бизнес-процессов — с другой, выявило две совершенно новые задачи:

1. Управление отношениями с заказчиком в ходе реализации проекта с целью сокращения сроков окончательной оплаты работ.

## 2. Предвосхищение будущих потребностей клиента и влияние на их формирование.

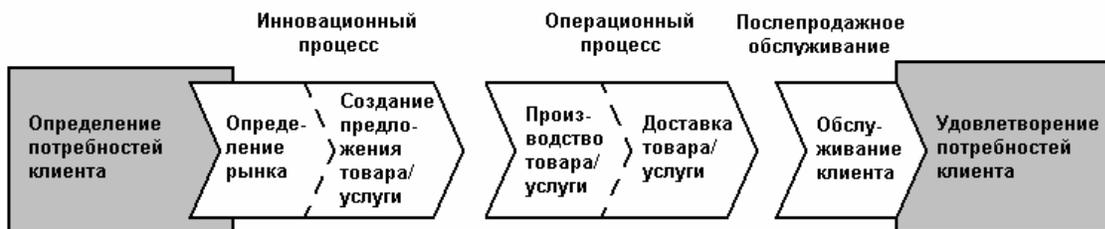
Постановка целей и разработка соответствующих показателей данной составляющей возможны только при использовании подхода «от общего к частному, или сверху вниз», который переводит стратегию компании в плоскость операционных задач.

### СТОИМОСТНАЯ ЦЕПОЧКА ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Каждое предприятие обладает уникальным набором процессов для создания стоимости для потребителей и достижения финансовых целей. Однако мы обнаружили, что существует некая общая модель создания стоимостной цепочки, которую как основу организации могут использовать в составляющей внутренних бизнес-процессов (см. рис. 5.1). Эта модель включает три основных бизнес-процесса:

- инновации;
- операции;
- послепродажное обслуживание.

Инновационный процесс состоит в изучении компанией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности. Операционный процесс, второй основной процесс в общей модели внутренней стоимостной цепочки, — это производство и поставка товаров и услуг заказчику. Традиционно этот процесс рассматривался как центр системы показателей деятельности предприятия. До сих пор высокоэффективный операционный процесс и снижение издержек производства и поставки товаров и услуг остаются важными целями любой компании. Однако, как видно из рисунка 5.1, этот фактор только один и, возможно, не самый главный во всей внутренней стоимостной цепочке в достижении финансовой и клиентской целей.



**Рисунок 5.1. Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки**

Третий компонент — обслуживание клиента после продажи и поставки товара или услуги. Некоторые предприятия разработали четкую стратегию по оказанию такого рода услуг. Например, компании, продающие сложное оборудование, могут предложить специальные обучающие программы, чтобы помочь потребителям научиться более эффективно использовать возможности этого оборудования, или программу оперативного реагирования на его поломки. Один из дистрибьюторов химических веществ разработал подробную документацию и процедуру уничтожения использованных химикатов, избавив таким образом клиентов от трудоемкой и дорогостоящей задачи утилизации отходов. Проблема утилизации отходов накладывает на компании особые обязательства по защите окружающей среды перед государственными организациями, которые тщательно проверяют их выполнение. Все эти мероприятия повышают ценность предложения товаров и услуг целевому покупателю.

### Инновационный процесс

Иногда процессы исследования и развития рассматриваются как второстепенные элементы создания стоимостной цепочки бизнес-единицы. Фактически в своих ранних работах мы тоже отделяли инновационный процесс от составляющей внутренних бизнес-процессов. Однако в ходе сотрудничества с различными компаниями мы пришли к выводу, что инновационный процесс — один из самых важных внутренних процессов. Для большого числа компаний эффективные и своевременные инновации во много раз важнее, чем отлично организованный повседневный опе-

рациональный процесс, который в литературе традиционно считался центральным во внутренней стоимостной цепочке. Относительное превосходство по значимости инноваций над операциями особенно заметно в компаниях с долгим циклом разработки и развития, например фармацевтических, электронных, предприятий химической промышленности для сельского хозяйства или фирм — поставщиков программного обеспечения. Но как только продукт достигает стадии промышленного производства, валовая прибыль может оказаться очень высокой. Возможности значительного снижения затрат, которые в основном производятся на стадии исследования и развития, могут быть ограничены. Важность инновационного процесса заставила нас определить «географию» ССП таким образом, что он оказался неотъемлемой частью составляющей внутренних бизнес-процессов.

Инновационный процесс можно представить как длинную волну создания стоимости, в которой компания сначала определяет и изучает новые рынки, новых потребителей и их настоящие и скрытые потребности. Затем начинается разработка и развитие новых товаров и услуг, которые позволят завоевать рынок и клиентов и удовлетворить их потребности. Операционный же процесс, наоборот, представляет собой короткую волну создания стоимости, когда компании поставляют уже существующий продукт или услугу существующему клиенту.

Инновационный процесс (см. рис. 5.2) состоит из двух компонентов. Первый — это определение размера рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары и услуги. Поскольку компания организует свой внутренний бизнес-процесс в соответствии с конкретными нуждами клиентов, получение адекватной и точной информации о размерах рынка и предпочтениях потребителя становится жизненно важной задачей. Помимо этого особое значение приобретает анализ перспектив и новых рынков для новых товаров и услуг, которые компания готова поставлять. Хамел и Прахалад определили этот процесс как поиск «белых пятен», то есть дополнительно возникающих возможностей, которые существуют наряду с имеющимися и используемыми отраслевыми подходами, основанными на производимых продуктах. По их мнению, компания должна не просто удовлетворять потребности, но приятно удивлять клиента, имея готовые ответы на вопросы:

1. Что будет представлять для клиента наибольшую ценность завтра?
2. Каким образом, используя инновации, можно опередить конкурентов в предоставлении потребителю таких товаров и услуг?<sup>7</sup>



Рисунок 5.2. Составляющая внутренних бизнес-процессов — инновации

Естественно, руководство Rockwater побуждало свой персонал больше общаться с клиентами, чтобы выявлять вновь возникающие запросы и находить способы их удовлетворения. Показателями такого анализа могут быть число разработанных совершенно новых товаров и услуг, успех в развитии специфических товаров и услуг для целевых потребительских групп или просто подготовка маркетингового исследования будущих предпочтений клиентов.

Информация о рынках и потребителях представляет собой основу для разработки и развития проектов, то есть для второго этапа инновационного процесса<sup>8</sup>. Специальная группа по НИОКР

- проводит глубокое научное исследование совершенно новых товаров и услуг, создающих потребительскую ценность,
- осуществляет прикладное исследование возможности применения уже имеющихся технологических процессов для производства товаров и услуг следующего поколения,
- целенаправленно развивает новые товары и услуги для продвижения их на рынок.

Традиционно вопросам создания показателей, оценивающих процессы разработки новых то-

варов и услуг, уделялось мало внимания. Это могло быть вызвано несколькими причинами. Десять лет назад, когда создание систем показателей оценки деятельности компании только начиналось, все внимание фокусировалось на производственном и операционном процессах, но не на этапах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). И это было разумно, поскольку основные затраты осуществлялись именно на производстве и, следовательно, ключом к успеху было эффективное производство больших объемов продукции. Сегодня ситуация изменилась, и многие компании получают преимущество над конкурентами, развивая новые продукты и услуги. Таким образом, процесс НИОКР стал важным элементом стоимостной цепочки бизнеса. Степень успешности этого процесса можно стимулировать и оценить конкретными целями и показателями.

Все возрастающее значение НИОКР стало для многих компаний побуждающим фактором для увеличения финансирования этого вида деятельности. Фактически некоторые предприятия тратят на исследования, разработку и развитие новых товаров и услуг больше, чем на производство и операционный процесс. Например, некий поставщик комплектующих для автоматических устройств обнаружил, что на разработку и развитие он тратит 10% вкладываемых средств, тогда как расходы на труд рабочих, занятых в производственном процессе, составляли только 9%. Однако последние жестко контролировались нормативными издержками и дисперсионным анализом (системой отчетов по отклонениям от плановых показателей), в то время как затраты на НИОКР не подвергались никакой оценке, а системы показателей эффективности этих затрат просто не существовало. Во многих компаниях системы показателей их деятельности ориентированы на измерение эффективности операционных процессов, а не исследований и разработки. Бесспорно, взаимосвязь между издержками НИОКР (зарплата, оборудование, материалы) и достигнутыми результатами (появление нового продукта и услуги) выражена не так отчетливо, как, например, в производственном процессе, где относительно легко установить стандарты, в соответствии с которыми трудовые затраты, материальные и технологические ресурсы «трансформируются» в готовую продукцию. Типичный процесс разработки нового продукта в электронной промышленности занимает два года, а затем еще в течение пяти лет этот продукт продается. Таким образом, первый индикатор успеха НИОКР может проявиться не ранее чем через три года. Производство, временной цикл которого, например, длится от нескольких минут до нескольких дней, значительно легче поддается оценке и контролю с помощью определенного набора показателей производительности, чем процесс НИОКР. Однако это не должно мешать компании в определении целей и показателей такого важного организационного процесса. Ни в коем случае нельзя оказаться в плену у идеи — «если не можешь оценить то, что хочешь, желай то, что можешь оценить».

### **Показатели теоретических и прикладных исследований**

Ведущий производитель полупроводников Advanced Micro Device (AMD) конкурирует в своей отрасли промышленности в жестких условиях стремительного технологического развития. В своей сбалансированной системе показателей AMD разработала много характеристик для оценки именно инновационного процесса.

1. Процент продаж нового товара от общего объема реализации.
2. Процент продаж товаров, на которые компания имеет права собственности<sup>9</sup>.
3. Введение нового товара в противовес конкурирующему или плановому продукту.
4. Возможности производственного процесса (плотность размещения микросхем на кремниевой матрице).
5. Продолжительность разработки товара нового поколения.

Эти показатели свидетельствуют о том значении, которое компания придавала эффективности инновационных процессов.

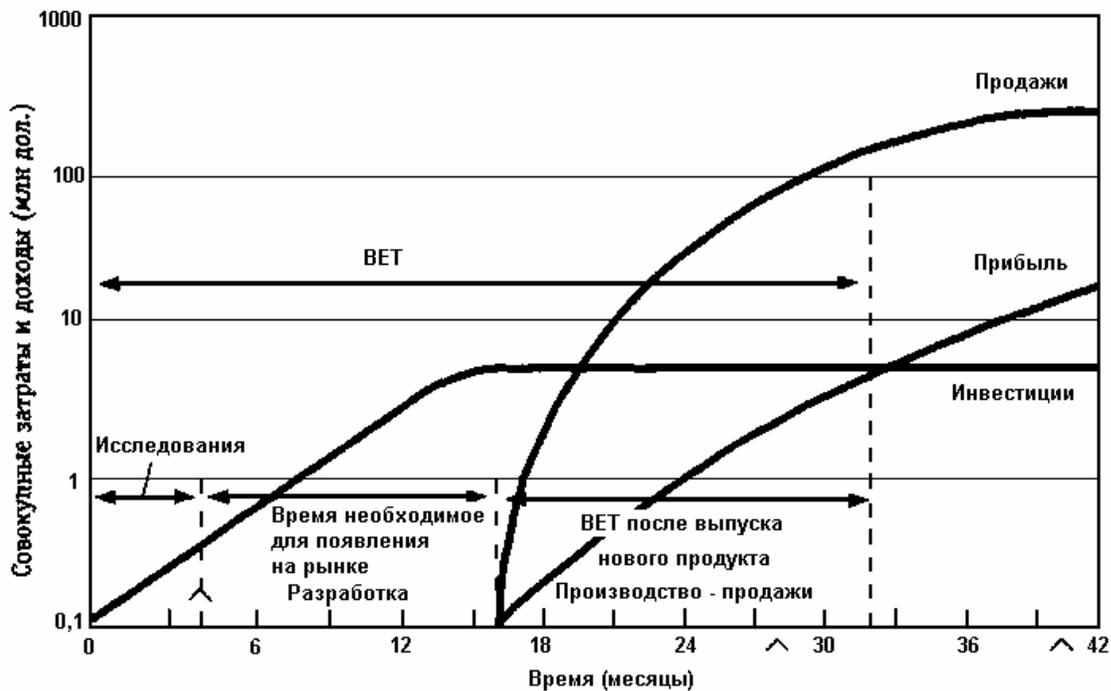
Компания Analog Device, также производящая полупроводники, применяет показатель окупаемости средств, вложенных в НИОКР: отношение операционной прибыли до выплаты налогов за пять лет к общим издержкам разработки. Этот параметр может применяться либо для совокупности всех новых товаров, либо для каждого продукта в отдельности. Он свидетельствует о том, что цель НИОКР состоит не в создании технически сложных новых приборов, а в развитии такого оборудования, которое будет иметь рыночный потенциал и окупится с большой прибылью.

### Показатели процесса опытной разработки продукта

Несмотря на присущую этой деятельности некоторую неопределенность и нечеткость, существуют общие модели, в рамках которых могут быть созданы показатели данного процесса. Например, разработка нового продукта фармацевтической промышленности представляет собой последовательный процесс изучения и отбора огромного числа ингредиентов препарата, более детального исследования тех, которые, возможно, будут использованы, проведения лабораторных опытов, экспериментов на животных и, наконец, на людях. Завершается эта цепочка сложным согласованием с государственными организациями и получением соответствующих сертификатов. Каждая стадия может быть охарактеризована такими параметрами, как «выход» (число веществ, успешно прошедших испытания и отобранных для следующей серии экспериментов по сравнению с общим числом испытанных соединений), временной цикл (время, в течение которого вещество «продержалось» на данной стадии эксперимента) и издержки (средства, истраченные на том или ином этапе). В данном случае целями могут служить увеличение «выхода» и сокращение временного цикла и затрат на каждой стадии.

Одна электронная компания проанализировала причины, по которым процесс разработки новых продуктов имеет такой долгий временной цикл и требует больших затрат. Оказалось, что причинами большой продолжительности временного цикла являются многократное перепроектирование первоначального варианта производства и проведение повторных серий испытаний, если продукт не демонстрировал желаемые качества. Таким образом, сохранив как один из наиболее важных показателей скорость продвижения товара на рынок, компания добавила еще один — процент продуктов, которые с первого раза отвечали запросам потребителя и не нуждались в неоднократном перепроектировании и повторных испытаниях. Другим фактором достижения поставленных результатов стало число рабочих вариантов проекта, разработанных прежде, чем продукт был выпущен на рынок. При подсчете было установлено, что каждый такой вариант обходился компании в 185 тыс. дол. При двух ошибках в среднем на продукт и НО новых продуктах, выпускаемых ежегодно, средняя сумма, затраченная на исправление этих погрешностей, была равна примерно 40 млн. дол., что составляет более 5% дохода. К этому следует добавить потери от продаж продуктов, поступивших на рынок с опозданием из-за исправления недочетов первоначального проекта.

Инженеры Hewlett-Packard разработали показатель для оценки эффективности цикла разработки продукта — период безубыточности, ВЕТ (Break-Even Time)<sup>10</sup>. Это время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект его разработки (см. рис. 5.3). Данный показатель сочетает в себе три элемента, характеризующих эффективность процесса разработки нового товара. Во-первых, для того чтобы добиться безубыточности НИОКР, компания должна окупить инвестиции в эту деятельность. Таким образом, в ВЕТ соединяются результаты исследований и разработки и произведенные затраты. Он побуждает к организации более эффективного процесса разработки. Во-вторых, ВЕТ подчеркивает значение фактора прибыльности. Менеджеры маркетинга, производственный персонал, проектная группа инженеров поощряются к совместному сотрудничеству в разработке нового продукта, направленного на удовлетворение потребностей клиентов. Кроме того, продажа нового товара должна осуществляться по привлекательной для потребителя цене через эффективные каналы, в результате чего компания сможет получить прибыль, которая обеспечит окупаемость инвестиций, сделанных в его разработку. В-третьих, единица измерения ВЕТ — время, поэтому данный показатель способствует ускорению процесса разработки новых продуктов по сравнению с конкурентами, обеспечивая тем самым более высокие продажи и быструю окупаемость инвестиций.



Источник: С. Н. House, R. L. Price. The Return Map: Tracking Product Teams // Harvard Business Review, 1991, January/February, p. 95. Перепечатано с разрешения.

**Рисунок 5.3. Показатель ВЕТ**

При всей своей привлекательности ВЕТ, тем не менее, оценивает не окончательные результаты деятельности, а тактику конкретного этапа — процесса разработки. Отличные показатели ВЕТ достигаются в проектах, направленных не на качественный прорыв в развитии новых продуктов, а скорее на расширение и усовершенствование уже существующих производственных линий. К тому же при наличии большого числа научных разработок достаточно сложно получить адекватный средний показатель: единственный проект с очень длинным ВЕТ может существенно исказить общую цифру. И наконец, реальная ценность ВЕТ проявляется только по окончании всего процесса разработки. По словам Мэри Паттерсон, вице-президента компании Hewlett-Packard, ВЕТ — замечательный показатель тактики компании в процессе НИОКР. Более того, компания широко использует его для оценки жизнеспособности проекта, прежде чем принять окончательное решение.

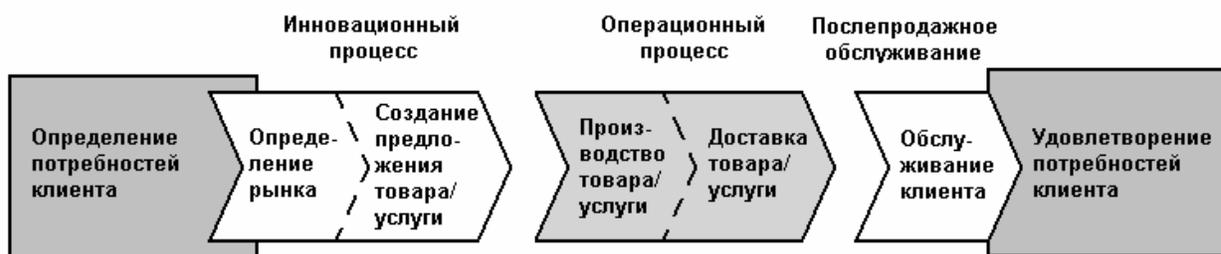
Опыт создания и применения ВЕТ компанией Hewlett-Packard четко показывает, что усилия по сокращению временного цикла и затрат и по увеличению «выхода» НИОКР должны быть сбалансированы показателями, оценивающими инновационность самого продукта. В противном случае возникает опасность увлечься модифицированием и совершенствованием уже существующих технологий, что делается достаточно легко и быстро и, самое главное, с предсказуемым результатом, вместо радикального прорыва в разработке новых продуктов. Такой показатель, как валовая прибыль, полученная от продажи новых продуктов, поможет разграничить истинно инновационные проекты от обычного расширения мощностей производства уже имеющихся продуктов. Другим показателем является временная характеристика продаж новых товаров и услуг. Если это продукты усовершенствованной технологии, то их жизнь на рынке ограничена несколькими годами, причем продажи на пятом году будут составлять лишь небольшую часть продаж первого или второго года. Поистине инновационные товары и услуги имеют длительные жизненные циклы, а коэффициент их продаж растет из года в год.

### Операционный процесс

Операционный процесс (см. рис. 5.4) представляет собой самую короткую волну в создании стоимостной цепочки. Начинается он с получения заказа от клиента на товары и услуги и заканчивается их доставкой. Главное в этом процессе — эффективная, бесперебойная и своевременная

доставка имеющихся товаров и услуг существующему клиенту.

Тенденция операционного процесса к повторению типа операций делает возможным применение научных методик управления для контроля и совершенствования этапов получения заказа, его обработки, производства и доставки товара или услуги потребителю. Традиционно операционные процессы контролировались финансовыми показателями: нормативными издержками, бюджетом и анализом отклонений. Однако со временем чрезмерный акцент на такие узкоспециальные финансовые параметры, как эффективность использования рабочей силы и оборудования, отклонения закупочных цен, привел, с одной стороны, к тому, что постоянная загрузка машин и рабочей силы создала запас готовой продукции, который никак не соответствовал заказам клиентов, а с другой — к бесконечной смене поставщиков в поисках более низких закупочных цен. При этом игнорировались такие факторы, как издержки выполнения больших объемов заказов, плохое качество, неопределенные сроки доставки, разобщенность процессов оформления заказа, получения, выставления счетов и оплаты. Сегодня ведется полный документальный статистический учет недостатков, которые возникают при использовании традиционных, базирующихся на учете издержек финансовых показателей в краткосрочных операционных циклах в современных рыночных условиях, ориентированных на запросы потребителей и высокое качество поставляемой продукции<sup>11</sup>.



**Рисунок 5.4. Составляющая внутренних бизнес-процессов — операционный процесс**

В последние годы возросло влияние практики управления на основе качества, принятой ведущими японскими производителями. Это привело к замене традиционных показателей деятельности предприятий на параметры, связанные с качеством и временными циклами<sup>12</sup>. Особенно интенсивное развитие они получили в последние 20 лет и, как наиболее важные, могут быть включены в составляющую внутренних бизнес-процессов каждой компании. Но поскольку эти показатели имеют обобщенное значение и не являются следствием исключительно ССП, мы рассмотрим их в приложении к этой главе.

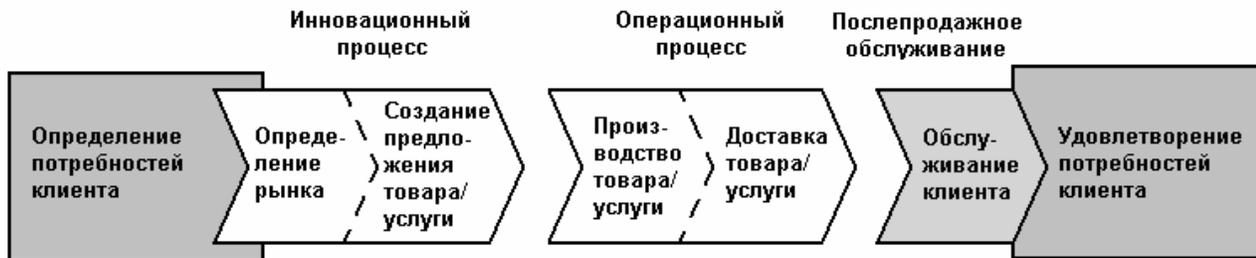
В дополнение можно рассматривать и другие характеристики операционного процесса, например гибкость или специфические свойства товара или услуги, создающие дополнительную потребительскую ценность. Так, компания может предложить уникальный продукт или услугу (показателями в этом случае могут быть точность, размер, скорость, энергетическая ценность), которые позволят ей получить большую прибыль в целевом сегменте рынка. Тогда перечисленные дополнительные показатели с успехом могут войти в составляющую внутренних бизнес-процессов ССП.

### Послепродажное обслуживание

Это последняя стадия внутренней стоимостной цепочки (см. рис. 5.5). Она включает гарантийное и ремонтное обслуживание, возврат, а также платежи по кредитным картам. Компании, продающие сложное оборудование или системы, например Otis Elevator или General Electric Medical Systems (производитель электронного медицинского оборудования: сканирующих томографов и других приборов, работающих на основе магнитного резонанса), прекрасно знают, насколько дорого обходится простой их оборудования и как это неудобно клиенту. Обе компании увеличили потребительскую ценность своей продукции, предложив быстрое и надежное обслуживание с целью минимизации срывов в работе проданного оборудования. Они даже включили в комплект поставки встроенное электронное устройство, определяющее возможность отказа прибора в бли-

жайшее время и сигнализирующее об этом обслуживающему персоналу. Такая технология позволяет заблаговременно проводить профилактику оборудования, что сильно удивляет клиентов, которые и не подозревают о грядущих неприятностях. Недавно появившиеся на рынке компании — дилеры по продаже автомобилей Acura и Saturn заслужили репутацию в высшей степени надежных партнеров, предложив своим заказчикам исключительно высокий уровень гарантийного обслуживания, периодического проведения профилактических и своевременных ремонтных работ. Основным элементом в этом потребительском предложении — скорость ответной реакции, доброжелательность персонала и надежность. Многие большие магазины, торгующие товарами широкого потребления, предлагают щедрые условия, по которым покупатели могут обменять или вернуть в магазин купленный товар.

Компании, стремящиеся в полной мере оправдать ожидания клиентов относительно послепродажного обслуживания, могут использовать те же показатели (временной цикл, качество и затраты), что и для операционного процесса (см. приложение к данной главе). Так, временной цикл — от момента поступления заявки до полного устранения поломки — оценивает скорость реакции на возникшую проблему. Показатель затрат отражает эффективность — стоимость ресурсов, использованных для оказания послепродажных услуг. И наконец, процент выполненных по первому требованию заявок относительно числа повторных вызовов свидетельствует о качестве обслуживания.



**Рисунок 5.5. Составляющая внутренних бизнес-процессов — послепродажное обслуживание**

Другой аспект послепродажного обслуживания — это выставление счетов и получение по ним денег. Компания Rockwater, поставив своей целью сокращение интервала времени между завершением работ и окончательной оплатой заказчиком, обратила особое внимание на послепродажное обслуживание. Предприятиям, работающим по схеме продажи в кредит, скорее всего, потребуются следующие показатели: затраты, качество и продолжительность временного цикла в дополнение к скорости процедур выставления счетов, получения окончательной оплаты и решения спорных вопросов.

Компании, занятые производством и продажей опасных химических материалов, могут использовать показатели, связанные с безопасностью уничтожения отходов и полупродуктов, сопутствующих производству. Признавая, что отличные отношения с сообществом — стратегическая цель для продолжения деятельности в данном регионе, предприятия применяют такой показатель послепродажного обслуживания, как безукоризненное выполнение всех мер по охране окружающей среды. Это может оказаться значительно более важным, чем небольшое увеличение затрат на проведение соответствующих мероприятий.

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### Kenyon Stores

Kenyon Stores, о которой мы говорили в предыдущей главе, — сеть магазинов розничной торговли одеждой с многомиллионным оборотом. Руководство поставило в высшей степени амбициозную цель — в течение пяти лет увеличить объем продаж на 150%, используя для этого:

- первоклассный надежный имидж бренда;

- модный товар высокого качества по привлекательной цене;
- быстрое эффективное обслуживание и постоянное наличие товара на прилавках.

Kenyon сформулировала конкретные клиентские цели и соответствующие показатели (см. главу 4) характеристик товаров, взаимоотношений с потребителями, имиджа и брэнда. Для выполнения поставленных задач были определены пять самых важных внутренних бизнес-процессов:

1. управление брэндом;
2. обеспечение лидерства в моде;
3. источник лидерства;
4. постоянное наличие товара;
5. запоминающееся обслуживание.

Первые два процесса — управление брэндом и обеспечение лидерства в моде — можно рассматривать как часть инновационного процесса Kenyon: определение потребностей клиента, влияние на них и разработка новых моделей одежды, отвечающей этим запросам. Три другие относятся к операционному процессу: обеспечение правильного ассортимента и предоставление потребителю услуг высочайшего качества.

### **Управление брэндом**

В рамках этого процесса Kenyon поставила перед собой четыре задачи:

1. Определение концепции брэнда: создать компании Kenyon имидж национального брэнда с одновременным увеличением доли его товаров в шкафу целевых покупательниц.
2. Доминирующая категория: продолжать развивать как доминирующий товар в ассортименте компании неформальную одежду (джинсы и прочее).
3. Стратегия позиционирования: эволюция имиджа Kenyon от частной торговой марки до развитого брэнда, легко узнаваемого потребителями.
4. Определение концепции магазина: увеличивать ассортимент товара и развивать маркетинговые программы.

Эти задачи были направлены на формирование лояльности целевого клиента. Показатели, отражающие успешность их решения:

- доля рынка в определенной категории (неформальная одежда, например джинсы);
- признание брэнда потребителями (маркетинговые исследования);
- число новых покупателей (в год).

Эти параметры отражают, насколько успешно Kenyon реализует стратегию управления брэндом.

### **Обеспечение лидерства в моде**

Этот внутренний бизнес-процесс определялся как обеспечение покупателя целевого сегмента рынка широким ассортиментом модных товаров, которые, с одной стороны, поддерживали брэнд, а с другой — формировали новые потребительские привычки.

Усилия были сконцентрированы на эффективном использовании информации о новых веяниях моды, которые смогли бы удовлетворить вкусы потребителей и не обмануть их ожидания. Необходимо особо подчеркнуть важность наиболее раннего определения тенденций моды для быстрого расширения ассортимента магазинов за счет новых товаров до того, как это сделают конкуренты. Показателем в данном случае являлось число ключевых товаров, с которыми Kenyon первой вышла на рынок. Второй показатель — это процент продаж новых моделей, представленных в магазине. Следует заметить, что ассортимент новых моделей меняется от года к году.

### **Источник лидерства**

Будучи сетью магазинов розничной торговли, Kenyon прекрасно понимала, что результаты ее деятельности в решающей степени зависят от ключевых поставщиков. Для того чтобы Kenyon смогла достичь своих амбициозных целей, ее поставщики должны производить товар быстро, ка-

чественно и по низкой цене. Источником лидерства для Kenyon являлась тактика создания базы поставщиков и управления ею, с тем чтобы необходимые объемы модных товаров в нужном ассортименте были вовремя произведены и доставлены. При приемке товара персонал магазинов тщательно фиксировал долю изделий, которые не могли быть предложены покупателям из-за несоответствия требованиям качества. Сбалансированная система показателей оценивала общий процент забракованных изделий, причем могла проследить конкретного поставщика дефектной продукции.

Вторым показателем, характеризующим источник лидерства, является система оценки поставщика по параметрам качества, цены, срока доставки и соответствия тенденциям моды.

### Постоянное наличие товара

Этот процесс определяет своей целью «совершенный запас», который подразумевает удовлетворение запросов потребителя, расширение объема продаж, увеличение валовой прибыли. Данная цель достигается правильным планированием и предоставлением покупателю необходимого количества товаров нужных размеров и расцветок и снабжением каждого магазина сети ассортиментом, соответствующим вкусам целевых групп клиентов. В этом случае показателем безупречной работы отдела закупок является процент отсутствия в ассортименте ключевого товара. Одновременно необходимо разработать специальный параметр, характеризующий другую крайность — перенасыщенность склада товарами.

А показателями правильного распределения товаров по магазинам являются, с одной стороны, общее количество «залежалого» товара, а с другой стороны, доля изделий, которые приходится перераспределять между магазинами.

### Запоминающееся обслуживание

Показатели этого процесса — шесть элементов обслуживания высочайшего качества — мы уже описывали выше. Этот параметр одинаково используется как в клиентской составляющей, так и в составляющей внутренних бизнес-процессов. В дополнение Kenyon разработала систему обратной связи с потребителем: оценка обслуживания в магазинах сети в баллах (см. рис. 5.6).



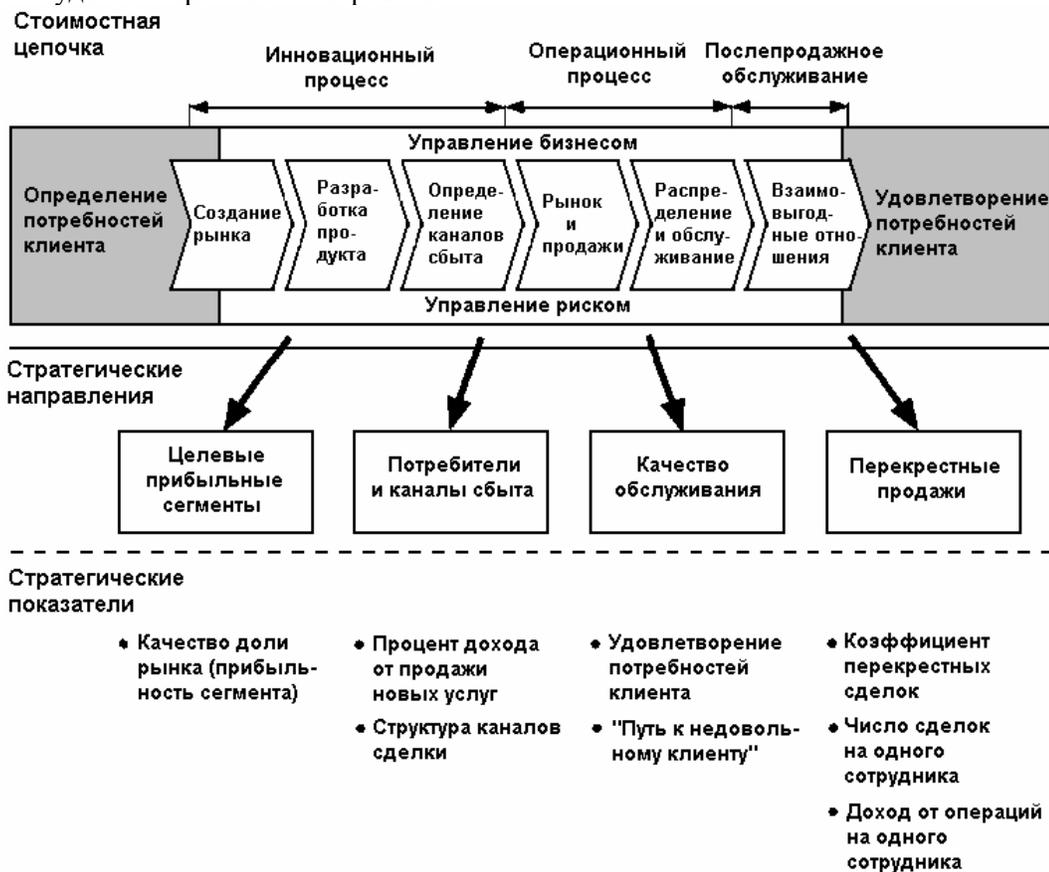
Рисунок 5.6. Взаимосвязь составляющих CCP — Kenyon Stores

## Metro Bank

Составляющая внутренних бизнес-процессов компании Metro Bank следует той же схеме, которую мы описали для Кенуон. Возможности Metro Bank состоят в ее инновационном процессе, который заключается в выборе целевых сегментов рынка и работе на них, и оцениваются показателем прибыльности. Этот показатель «работает» на основе системы расчета себестоимости по виду хозяйственной деятельности и оценивает ежемесячные прибыли и убытки по каждому из трех миллионов счетов банка. Возможность создавать новые финансовые продукты для целевых потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения — долей совершенных операций от сделок по другим каналам.

Основной целью внутренней составляющей было увеличение эффективности за счет числа клиентов целевых сегментов рынков, с одной стороны, и углубления связей между банком и его клиентами — с другой (см. рис. 5.7). Поставка продуктов и услуг потребителю оценивалась двумя совокупными индексами:

- «путь к недовольному клиенту» («Trailway to Trolls»);
- удовлетворенность потребителя.



**Рисунок 5.7. Составляющая внутренних бизнес-процессов — Metro Bank**

Первый показатель (trolls — вспыльчивые сверх требовательные потребители, см. приложение к этой главе) состоял из ста возможных случаев неадекватного обслуживания, которое вызывает раздражение потребителя. Список этих примеров был распространен среди персонала отделения банка, с тем чтобы каждый сотрудник стремился их избегать. Индекс удовлетворенности потребителя определялся ежемесячным опросом выбранных наугад посетителей.

В целом составляющая внутренних бизнес-процессов компании Metro Bank оценивала ее способности находить прибыльные сегменты рынка, разрабатывать новые продукты и услуги для них, продавать уже существующие продукты, а также оказывать услуги своим клиентам своевременно, эффективно и на высоком уровне.

## Pioneer Petroleum

Наш третий пример иллюстрирует составляющую внутренних бизнес-процессов, разработанную в компании Pioneer Petroleum. Как мы уже говорили в главе 4, Pioneer работает с двумя типами потребителей: прямые клиенты (дилеры) и покупатели продуктов компании на заправочных станциях. Упомянутая составляющая ССП компании сочетает в себе цели и показатели, которые должны отвечать ожиданиям и тех, и других. Для дилеров Pioneer установила в качестве потребительской цели удовлетворение запросов (см. рис. 5.8, правую колонку). Цель составляющей внутренних бизнес-процессов включает два компонента:

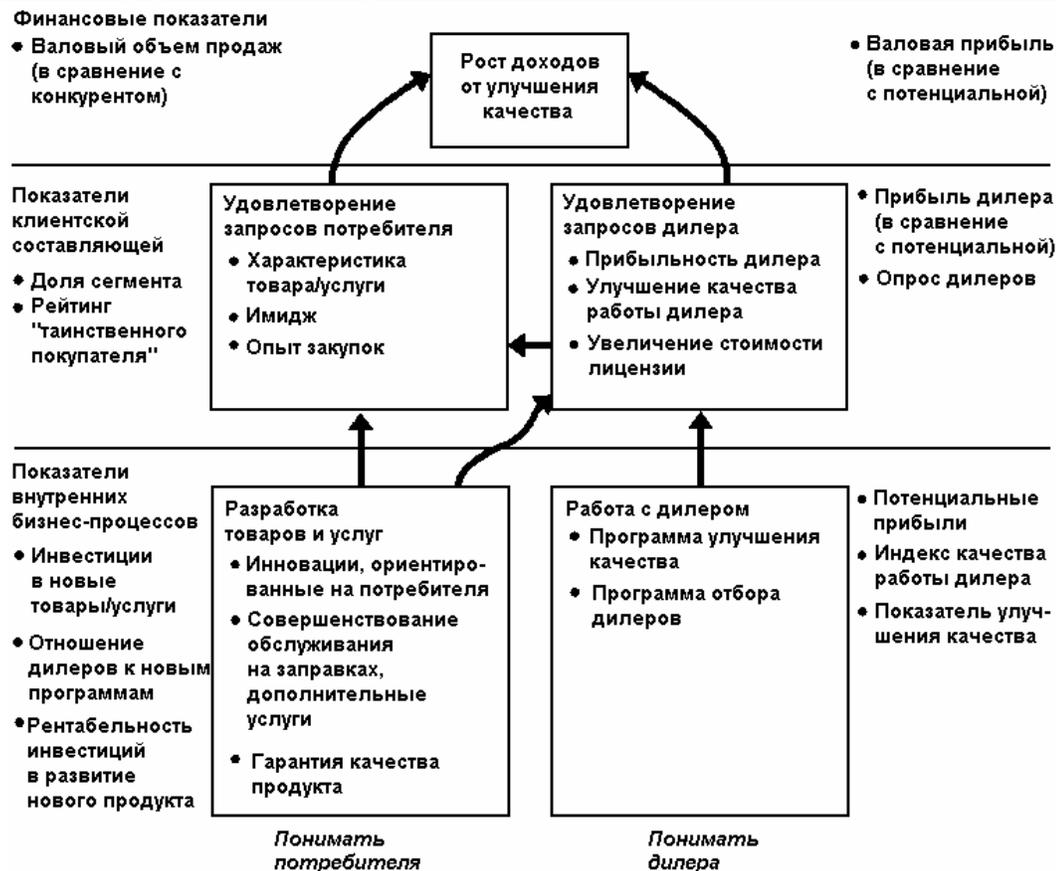
- разработка новых продуктов и услуг;
- развитие дилерской базы.

Разработка новых продуктов и услуг фактически аналогична удовлетворению запросов дилеров и конечных покупателей. Pioneer может стать более привлекательным поставщиком для дилеров, предложив им широкий ассортимент продуктов и услуг и тем самым предоставив им возможность конкурировать за покупателя не только по ценовому параметру. То же самое можно сказать и о второй группе потребителей продукции компании. Показателем достижения этой цели являются доходы от продажи сопутствующих товаров, например продукции мини-маркетов, на заправочных станциях и обслуживания и мелкого ремонта автомобилей. Этот показатель сравнивали с эталонными результатами лидеров индустрии, причем учитывали общий доход от продажи сопутствующих товаров, а также от продаж на квадратный метр площади торгового помещения.

Развитие дилерской базы характеризовалась двумя показателями. Компания Pioneer разработала специальную методику для своих торговых представителей, которая в значительной степени помогла им оценивать деятельность дилеров в соответствии со следующими параметрами:

- финансовый менеджмент;
- обслуживание и мелкий ремонт автомобилей;
- управление персоналом;
- мойка машин;
- мини-маркеты;
- заправка;
- совершенствование опыта закупок.

Эта система оценок позволяет дилерам оценить возможности самосовершенствования. Компания использовала эту же систему показателей деятельности, для того чтобы понять, насколько качественно работают ее дилеры, а параметр сохранения дилерской базы свидетельствовал о том, насколько лояльны компании крупные партнеры.



**Рисунок 5.8. Взаимосвязь составляющих ССП — Pioneer Petroleum**

Для другой группы своих клиентов (конечных потребителей) в дополнение к цели разработки новых продуктов и услуг Pioneer определила еще одну цель — продвижение имиджа брэнда. Показателем ее достижения является доля компании на рынке в ключевых регионах в трех целевых сегментах потребительского рынка: «дорожные воины», «истинные консерваторы», поколение F3 (см. главу 4). Для того чтобы оценить качество услуг, предоставляемых лицензированными дилерами, Pioneer использовала методику «Таинственный покупатель». Она заключается в следующем: представитель независимой третьей стороны делает ежемесячные покупки на каждой заправочной станции, принадлежащей Pioneer, а раз в четыре месяца — у местного конкурента. «Таинственный покупатель» приобретает бензин и еду, после чего выставляет оценки в специальной карте, которые затем сравниваются с баллами конкурента. Обычно оценки выставляются по пяти параметрам:

- внешний вид;
- насыщенность региона заправочными станциями;
- зона продаж;
- персонал;
- состояние туалетов.

Рейтинг по системе «Таинственный покупатель» предоставлял лицензированным дилерам информацию с целью создания нового потребительского предложения, которое привлечет клиентов из указанных целевых сегментов рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усовершенствовать, чтобы удовлетворить запросы и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка. Традиционная система оценки эффективности предприятия фокусируется только на контроле и улучшении таких параметров, как

издержки, качество и продолжительность временного цикла существующего бизнес-процесса. Сбалансированная система показателей, напротив, позволяет идентифицировать внутренние потребности на основании ожиданий, запросов и потребностей клиента.

Например, инновационный процесс сегодня считается жизненно важным компонентом составляющей внутренних бизнес-процессов, поскольку он, во-первых, подчеркивает необходимость выяснения характеристик целевых сегментов рынка, где компания собирается предложить свои будущие продукты и услуги, а во-вторых, позволяет изобретать и разрабатывать такие новые продукты и услуги, которые удовлетворят будущие потребности клиентов из этих сегментов. Такой подход позволяет компании уделить значительное внимание научным исследованиям, проектированию и разработке новых товаров, услуг и рынков.

Операционный процесс остается существенной составляющей общего бизнес-процесса, а послепродажное обслуживание позволяет компаниям определить наиболее важные аспекты услуг, которые необходимы потребителю после поставки заказа.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ. ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА — ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО И ИЗДЕРЖКИ**

### **Показатель «технологическое время»**

Потребительная ценность предложения целевому потребителю часто включает такой важнейший параметр, как время ответной реакции на запрос (см. главу 4). Многие клиенты высоко оценят короткие сроки доставки, измеряемые интервалом времени с момента размещения заказа до момента получения продукта или услуги. Но немаловажное значение имеет также надежность соблюдения этих сроков, оцениваемая показателем своевременной доставки (OTD). Производственные компании, как правило, идут двумя путями, предлагая короткие и надежные сроки доставки. Первый — эффективная, надежная, качественная, короткая схема выполнения заказа, дающая возможность быстро реагировать на любой запрос потребителя. Второй — произвести и держать на складе большой запас всего ассортимента товаров, с тем чтобы по первому требованию потребителя отгрузить необходимые количества готовой продукции. Первый путь позволяет компании быть недорогим и надежным поставщиком. Второй обычно имеет результатом высокие издержки производства больших объемов товаров, хранения запасов на складе, списания устаревших продуктов, а также неспособность быстро реагировать на заказы продукции, которой нет в наличии (поскольку, как правило, производство создает запасы стандартной продукции). Многие предприятия пытаются перейти на первый путь выполнения заказов потребителя, то есть на выполнение небольших заказов «точно в срок», поэтому сокращение продолжительности временного, или технологического, цикла становится наиважнейшей целью внутренних бизнес-процессов. Длительность временного, или производственного, цикла можно измерить многими способами. Началом цикла считают время, когда:

- получен заказ от потребителя;
- заказ на производство данной партии включен в график;
- заказано сырье для этого производства;
- получено сырье;
- начато производство заказа.

Конец цикла — это срок:

- завершения производства заказа;
- готовности к отгрузке заказа или произведенной партии товаров;
- отгрузки заказа;
- получения заказа потребителем.

Выбор начала и конца цикла определяется длиной производственного процесса, возможность сокращения которого всегда остается одной из важных задач. В более широком смысле цикл выполнения заказа определяют как интервал времени с момента оформления заказа потребителем до получения им выполненного заказа от поставщика. В более узком понимании он исчисляется от начала производства заказанной партии продукта до завершения этого производства. Но какое бы

определение ни было принято, компания постоянно ищет пути сокращения продолжительности производственного цикла, ставя такую цель перед всеми своими работниками.

Показатель, используемый многими предприятиями, переходящими на производство по принципу «точно в срок», называется «эффективность производственного цикла» (manufacturing cycle effectiveness, МСЕ) и рассчитывается по формуле:

$$\text{МСЕ} = \frac{\text{Время производства}}{\text{Продолжительность общего производственного цикла}}$$

Полученный коэффициент меньше единицы, поскольку

$$\text{Продолжительность общего производственного цикла} = \text{Время производства} + \text{Время контроля качества} + \text{Время перемещения продукции} + \text{Время простоя/хранения}$$

Для многих предприятий время, затраченное непосредственно на производство, составляет менее 5% от продолжительности общего производственного цикла. Таким образом, если общий производственный цикл составляет шесть недель (30 рабочих дней), то на основное производство потребуется всего один-два дня. В течение остального времени продукция подвергается контролю качества, перемещается по фабрике или хранится на складе. При идеальном процессе «точно в срок» длительность основного и общего производственного циклов одинакова. Соотношение между ними (МСЕ) равно 1 — цель, которая, так же как и производство без брака, является недостижимой, однако стоит того, чтобы к ней стремиться.

Идея применения МСЕ состоит в том, что все временные затраты за исключением издержек основного производства, а именно контроля качества, переработки брака, перемещения продукции и ее хранения, являются пустыми временными затратами, не участвующими в создании добавленной стоимости. По мере приближения МСЕ к 1 становится ясно, что неэффективные временные затраты сокращаются, а возможность быстрого выполнения заказа увеличивается.

## ПРИМЕНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ВРЕМЕНИ В СФЕРЕ УСЛУГ

Процессы «точно в срок» и коэффициент МСЕ были разработаны для производства, однако их с большим успехом применяют компании, занятые в сфере услуг. Более того, для них показатель сокращения временного цикла важнее, чем для производства: каждый знает, насколько нетерпимы бывают потребители, тратя драгоценное время в ожидании получения услуги.

Возьмем, к примеру, банки. Многие знакомы с процедурой получения кредита для покупки дома. Сначала нужно прийти в банк, заполнить анкету с многочисленными вопросами (работа, зарплата, доходы, имеющиеся обязательства по другим кредитам) и указать рыночную цену дома, который вы собираетесь купить. После этого вас поблагодарят за выбор именно этого банка и предложат вернуться через три-четыре недели, чтобы узнать решение кредитного комитета.

Вице-президент одного из банков, хорошо знающий, что стандартный временной цикл рассмотрения подобных заявлений составляет 26 дней, попросил своих сотрудников составить карту временных затрат на каждый такой процесс. Оказалось, что на работу, результатом которой является ответ клиенту «да/нет», приходится 15 минут из 26 дней и, следовательно, коэффициент МСЕ составляет 0, 0004. Вице-президент поставил задачу пересмотреть процесс таким образом, чтобы ответ «да/нет» клиент получал через 15 минут после подачи заявления. МСЕ становился равным 1. Персонал банка должен был продолжать выполнять всю необходимую работу, создающую добавленную стоимость, сократить все остальные временные затраты. Поначалу сотрудники заявили, что это практически невозможно. Среди прочих процедур была, например, такая, как получение всех необходимых кредитных данных, что занимало ни много ни мало неделю, а то и две. Следующей стадией была оценка всей информации, полученной от каждого клиента, обратившегося за кредитом. Однако, как оказалось, большая часть аналитической работы может быть автоматизирована при помощи информационных технологий. Теперь клиенту после заполнения заявления предлагалось пройти в кафетерий выпить кофе, а затем вернуться в офис. К этому времени ответ был готов<sup>13</sup>. Естественно, быстрота решения проблемы получения кредита на покупку жилья ока-

залась очень привлекательной для огромного числа новых клиентов.

Аналогичным образом поступают многие компании, сдающие в прокат автомобили, и некоторые большие предприятия гостиничного бизнеса, которые автоматизировали, а следовательно, намного сократили временной цикл регистрации и выписки клиентов. Таким образом, и производственные, и сервисные компании, определившие своей целью удовлетворение высоких требований клиента, включают в свои сбалансированные системы показателей коэффициент МСЕ, значение которого должно приближаться к 1, что свидетельствует о существенном сокращении сроков исполнения заказов потребителя.

## ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА

Сегодня почти каждая компания имеет свои программы улучшения качества продуктов и услуг, основной частью которых являются следующие показатели качества:

- число дефектов на миллион изделий;
- выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена);
- отходы;
- неликвиды;
- переработка брака;
- возврат;
- доля статистически контролируемых производственных процессов.

Сервисным компаниям особо следует определить те недостатки в их внутренних процессах, которые могут отрицательно повлиять на издержки, быстроту реакции на запрос и удовлетворенность потребителя. Metro Bank в качестве одного из показателей разработал уже упомянутый индекс под названием «путь к недовольному клиенту» с целью выявления дефектов во внутренних процессах, которые приводят к неудовлетворенности потребителя. Отметим следующие изъяны:

- долгий период ожидания;
- неточная информация;
- периодическая недоступность необходимых услуг;
- невыполнение запроса или сделки;
- финансовые потери клиента;
- неадекватное отношение к клиенту;
- несвоевременное и неполное предоставление информации.

Особенно важный показатель качества, аналогичный МСЕ, — это количество продукции, выпущенной без брака и прошедшей контроль качества с первого раза. Оба примера иллюстрируют важность таких показателей и необходимость их включения в ССП.

### National Motors

Несколько лет назад один из авторов этой книги посетил крупнейшую автомобильную компанию, назовем ее здесь National Motors. Начальник смены вел гостя по заводу, с гордостью рассказывая о том, что предприятие полностью перешло на режим бездефектной работы «точно в срок». В качестве доказательства он продемонстрировал информационный стенд, на котором значилось, что по итогам последней проверки завод получил высочайший балл за работу без брака. Затем уже и так пораженный увиденным посетитель наблюдал, как в зоне производства разгружается транспорт с сырьем и материалами, другие развозят готовую продукцию прямо по заказам клиентов. Но в ходе экскурсии он заметил множество стеллажей со значительными запасами готовой продукции. На наивный вопрос, откуда такое количество товарных запасов, если завод работает по принципу «точно в срок», был получен снисходительный ответ: «Это зона переработки брака, а не запасы». Оказалось, что высоких показателей качества предприятие достигло благодаря контролю качества продукции после каждого этапа технологического процесса и отбраковке дефектной продукции. Завод нес большие затраты на инспекцию качества, вместо того чтобы пересмотреть соответствующие показатели в ССП.

### **National Electric**

В начале 1980-х годов одно из подразделений компании National Electric, выпускающее электронные устройства для министерства обороны, столкнулось с серьезной проблемой качества одного из изделий. Группа конструкторов отправилась на аналогичное предприятие в Японию, чтобы сравнить производственные процессы. На вопрос японских коллег, сколько изделий из партии в 100 штук полностью проходят весь производственный цикл, руководитель группы американцев с возмущением ответил: «Абсолютно все. Эти детали слишком дороги, чтобы допускать производственные потери». Извинившись за неточность перевода, японец повторил свой вопрос: «Сколько изделий проходит производственный цикл с первого раза без возврата на доработку, исправление, изменение?». Конструкторы из National Electric вынуждены были признать, что не имеют об этом ни малейшего представления. Дело в том, что такая статистика не велась, а все усилия были направлены на минимизацию затрат труда и оптимизацию работы оборудования. На учет других показателей, особенно нефинансовых, не оставалось времени. На встречный вопрос японским коллегам они получили ответ: в настоящее время 96% продукции проходит производственный цикл полностью без возврата на доработку или исправление, хотя всего 12 месяцев назад эта цифра составляла 90%. Сейчас стоит задача довести ее до 100%.

По возвращении домой инженеры National Electric задали те же вопросы директору завода и начальнику отдела гарантии качества. Ответа не было. После соответствующего анализа получили цифру — 16%! Все понимали, что если ничего не предпринять, то их дни в бизнесе сочтены. В следующие шесть месяцев был достигнут показатель 60%, одновременно появилась возможность сократить число работников с 400 до 300, то есть на 25%. Фактически 100 человек занимались тем, что производили бракованную продукцию, выявляли ее, а затем исправляли брак. Как только завод принял решение, что этот «бизнес» не имеет ничего общего с производством качественной продукции, 100 человек стали больше не нужны.

Эти примеры свидетельствуют о важности такого показателя качества, как приемка качественной продукции с первого раза без возврата на доработку или исправление. Необходимо стремиться к уменьшению доли продукта на каждой стадии производственного процесса, который не соответствует спецификации заказа потребителя.

### **ПОКАЗАТЕЛЬ ИЗДЕРЖЕК**

При всем том внимании, которое уделяется временному циклу и качеству, может показаться, что показатель издержек не столь важен для достижения поставленных целей. Традиционные бухгалтерские системы учета оценивают затраты и эффективность отдельных проектов, операций или отделов. Однако с их помощью невозможно оценить общие издержки всего производственного процесса. Обычно такие процессы, как выполнение заказа, закупка, планирование производства или контроль, используют ресурсы и деятельность нескольких центров ответственности. Оценить затраты на бизнес-процессы стало возможно лишь тогда, когда появились системы расчета издержек по виду хозяйственной деятельности<sup>14</sup>.

Например, одним из первых в конце 1980-х годов эту систему применил производитель одной из торговых марок средств личной гигиены. Анализ издержек по виду деятельности выявил, что одним из главных факторов, увеличивающих себестоимость, был выпуск нового товара небольшими партиями. По мере того как появлялись новые варианты изделия, производились его небольшие пробные партии. Для этого требовались частые остановки основного производства и переналадка оборудования, а затем возвращение со всеми сопутствующими этому проблемами к производству больших объемов стандартного продукта. После того как новый продукт проходил проверку у потребителей и поступала информация об их мнении, часто приходилось менять рецептуру, например, и снова производить еще более мелкие партии нового продукта. Раньше все затраты, связанные с процессами НИОКР, рассматривались как производственные накладные расходы и относились на счет готовой стандартной продукции. Надо сказать, что применяемый при этом принцип распределения издержек является традиционным и достаточно произвольным. Применение анализа издержек хозяйственной деятельности позволило все перечисленные выше дополнительные накладные расходы отнести на новый вид деятельности — запуск нового продукта. Выяснилось, что компания тратит на этот процесс больше средств, чем даже представляла себе.

Раньше затраты на разработку нового продукта учитывались как расходы на содержание подразделения научных исследований, но никому не приходило в голову посчитать, какое число новых товаров разрабатывается и запускается в производство, или включить в расходы на этот отдел такие высокие затраты на изготовление маленьких партий нового продукта. С помощью анализа издержек по виду деятельности менеджеры поняли, каковы общие расходы на запуск новых продуктов и возможные прибыли от их внедрения. Необходимость большей эффективности НИОКР стала очевидной.

Показатели себестоимости, качества и продолжительности временного цикла являются тремя исключительно важными параметрами для оценки основных внутренних бизнес-процессов. Независимо от того, проводит компания усовершенствование внутренних бизнес-процессов на основе постоянно действующих программ или специальных проектов реинжиниринга, все три показателя предоставят адекватную информацию о достижении целей, определенных в этих программах.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Компании, чья стратегия основывается на ресурсном подходе (resource-based view, см., например, *D. Collis, C. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128*), могут пожелать определить цели и показатели для составляющей внутренних бизнес-процессов прежде, чем для клиентской или даже финансовой составляющей ССП. Подход к стратегии бизнеса с точки зрения ресурсов — это попытка воспользоваться некоторыми ключевыми возможностями (или сферами компетентности) для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Этот подход можно применить, переведя важные компетенции в плоскость специфических целей и показателей для основных внутренних процессов. Затем выбранные показатели внутренних бизнес-процессов можно связать с клиентской составляющей, определив цели для потребителей и сегментов рынка и соответствующие параметры.

<sup>2</sup> R. S. Kaplan. Yesterday's Accounting Undermines Production // *Harvard Business Review, 1984, July/August, p. 95—101*; H. T. Johnson, R. S. Kaplan. Relevance Lost: The Rise and the Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987; R. Howell, J. Brown, S. Soucy, A. Seed. Management Accounting in the New Manufacturing Environment. Montvale, N. J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987; R. S. Kaplan. Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments, in *Measures for Manufacturing Excellence Accounting / Ed. R. S. Kaplan. Boston: Harvard Business School Press, 1990, p. 15—38*.

<sup>3</sup> Nanni, J. Miller, T. Vollmann. What Shall We Account For? // *Management Accounting, 1988, January, p. 42—48*; J. Lessner. Performance Measurement in a Just-in-Time Environment: Can Traditional Performance Measurements Still Be Used? // *Journal of Cost Management, 1989, Fall, p. 22—28*; K. Cross; R. Lynch. Accounting for Competitive Performance // *Journal of Cost Management, 1989, Spring, p. 20—28*; A. Nanni, R. Dixon, T. Vollmann. Strategic Control and Performance Measurement // *Journal of Cost Management, 1990, Summer, p. 33—42*.

<sup>4</sup> Не так сложно определить показатели качества, производительности, объема выпускаемой продукции и продолжительности временного цикла для большинства бизнес-процессов. Показатель себестоимости сложен для определения, так как физически оценить его невозможно. Расчет издержек по виду хозяйственной деятельности помогает сделать это в рамках составляющей внутренних бизнес-процессов.

<sup>5</sup> R. S. Kaplan. Analog Devices: The Half-Life System, 9-190-061. Boston: Harvard Business School, 1990; R. S. Kaplan, D. P. Norton. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review, 1992, January/February, p. 71—79*.

<sup>6</sup> П. Кунер (*R. Cooper. When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation. Boston: Harvard Business School Press, 1995*) не согласен с такой точкой зрения и считает, что многие японские компании на самом деле конкурируют, стараясь переиграть соперников по показателям издержек, качества, функциональности и своевременного появления нового продукта на рынке, а не в целевых сегментах рынка.

<sup>7</sup> Г. Хамел, К. К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп—Бизнес, 2002. 288 с.

<sup>8</sup> Проведя маркетинговое исследование до начала проекта, компания уже на стадии его создания может воспользоваться таким подходом, как определение ценовой планки и стоимости инженерных работ, с тем чтобы комбинация требований потребителя, таких как качество, функциональность и цена, была включена в себестоимость, исходя из которой компания планирует получить прибыль. Это особенно важно для компаний тех отраслей, 80% стоимости продукта которых определяется уже на стадии разработки проекта. См. *R. Cooper. When Lean Enterprises Collide; R. Cooper, W. B. Chew. Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 88—97*.

<sup>9</sup> Для фармацевтических и агрохимических компаний продажи товаров, находящихся в собственности, равнозначны продажам запатентованных продуктов в сравнении с продажами обычной продукции, которая может быть произведена конкурентами.

<sup>10</sup> C. H. House, R. L. Price. The Return Map: Tracking Product Teams // *Harvard Business Review, 1991, January/February, p. 92—100*; M. L. Patterson, *Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Development. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993. Chap. 3. Designing Metrics*.

<sup>11</sup> Lessner. Performance Measurement in a Just-in-Time Environment; R. Kaplan Measures for Manufacturing Excellence. Chap. 1. Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments; E. Goldratt, J. Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Croton-on-Hudson, N. Y.: North River Press, 1986.

<sup>12</sup> C. Berliner, J. Brimson. Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design / Ed. C. Berliner, J. A. Brimson. Boston: Harvard Business School Press, 1988. Chap. 6. CMS Performance Measurements; C. J. McNair, W. Mosconi, T. Norris. Meeting the Technology Challenge: Cost Accounting in a JIT Environment. Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1988; R. S. Kaplan. Management Accounting for Advanced Technological Environments // Science, 1989, August 25, p. 819-823; R. Lynch, K. Cross. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991.

<sup>13</sup> Конечно, некоторая информация, указанная в заявлении, не может быть подтверждена в течение 15 минут. Решение принимается на основе тех данных, которые клиент предоставляет в своем заявлении: работа, зарплата, рыночная стоимость дома. Для их подтверждения требуется еще несколько дней, но вся аналитическая работа делается действительно за 15 минут.

<sup>14</sup> G. Cokins, A. Stratton, J. Helbling. An ABC Manager's Primer. Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1993; R. Cooper, R. Kaplan, L. Morrissey, R. Oehm. Implementing Activity Based Cost Management. Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1993.

## ГЛАВА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Четвертая и последняя составляющая сбалансированной системы формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности компании. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Менеджеры многих компаний обратили внимание на то, что, если их деятельность оценивалась только по краткосрочным финансовым показателям, всегда было трудно добиться каких-либо инвестиций для развития своих сотрудников, систем и организационных процессов. Традиционной системой бухгалтерского учета эти затраты рассматриваются как издержки отчетного периода, поэтому сокращение инвестиций в обучение и развитие легко представить как краткосрочную прибыль. Неблагоприятные последствия такого подхода, имеющие долгосрочный характер, проявятся только в будущем.

Сбалансированная система показателей подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например в оборудование и НИОКР. Оба объекта инвестиций несомненно важны, но они не являются самодостаточными. Компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры — в людей, системы, процессы, — если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей.

Наш опыт работы с многочисленными производственными и сервисными компаниями позволяет определить три принципиальные направления составляющей обучения и развития:

1. возможности работника;
2. возможности информационных систем;
3. мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

### ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТНИКА

Одним из самых важных изменений в мировоззрении управленца за последние 20 лет был пересмотр роли работника в деятельности предприятия. Фактически ничто не может служить лучшим примером революционных преобразований информационного века по сравнению с индустриальной эпохой, чем появление новой философии менеджмента относительно вклада каждого сотрудника в развитие организации. Возникновение более ста лет назад гигантских промышленных корпораций и влияние теоретического подхода к управлению оставили своеобразное наследство: рабочих нацеливали на выполнение узкоспециальных операций, не выходящих за рамки строго определенного задания, поставленного так называемой элитой — инженерами и менеджерами. Помимо этого существовала система контроля за тем, чтобы рабочий выполнял указанное задание точно в соответствии со спецификацией. Работников нанимали, чтобы они работали, думать должны были другие.

Сегодня практически весь механический рутинный труд автоматизирован: компьютеры, контролирующие производственные процессы, заменили ручной труд; сервисные компании предоставляют своим клиентам доступ к необходимой информации через собственные информационные системы. Кроме того, выполнение одной и той же работы с постоянными производительностью и эффективностью уже не может удовлетворить компанию — ей необходимо непрерывное совершенствование и движение вперед. Идеи такого совершенствования возникают у тех, кто находится «на переднем крае» бизнес-процессов, то есть непосредственно общаются с клиентами. Стандарты прошлого являются той отправной точкой, с которой начинается процесс их непрерывного улучшения. В настоящем и будущем стандартного похода не существует.

Это кардинальное изменение управленческого мировоззрения требует такого переобучения работников, чтобы их творческие возможности были мобилизованы на достижение стратегических целей компании. Например, Metro Bank в прошлом оказывал довольно узкий спектр услуг по обслуживанию депозитных счетов своих клиентов. Как мы уже говорили в главе 4, расширение диапазона предлагаемых услуг стало одной из ключевых финансовых целей. Одна из клиенток банка, сменив работу, захотела получать зарплату перечислением на ее счет в этом банке. На вопрос, что нужно сделать для снятия данной суммы, работник добросовестно ответил ей, что необходимо принести специальную форму, подписанную начальником отдела персонала, которая позволяет выдавать деньги со счета клиентки. Клиентка покинула банк, казалось, будучи вполне удовлетворенной таким ответом.

Однако при этом банк не воспользовался предоставленной возможностью расширить свое сотрудничество с клиентом. Сотруднику банка следовало бы получить более подробную информацию о финансовых предпочтениях клиента, в том числе такую:

- находится ли ее жилье в собственности или в аренде;
- имеет ли она автомобили, если да, то сколько, какого года выпуска;
- есть ли у нее кредитные карты, сколько их;
- каков ее годовой доход;
- каковы домашние расходы и долги;
- какие имеются страховки;
- есть ли дети, сколько, какого возраста.

Имея подобную информацию, служащий банка бы мог предложить даме, которая пришла лишь затем, чтобы получить зарплату, более широкий спектр услуг — кредитную карту, персональную ссуду, ссуду на покупку дома, участие во взаимном фонде, инвестиционные возможности, страховой полис, ссуду под недвижимость, всевозможные ссуды на обучение и так далее. Однако для этого необходимо было прежде обучить служащих, непосредственно общающихся с клиентами, чтобы они могли не просто отвечать на вопросы, но активно предлагать новые услуги и давать квалифицированные советы.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТАТУСА ПЕРСОНАЛА

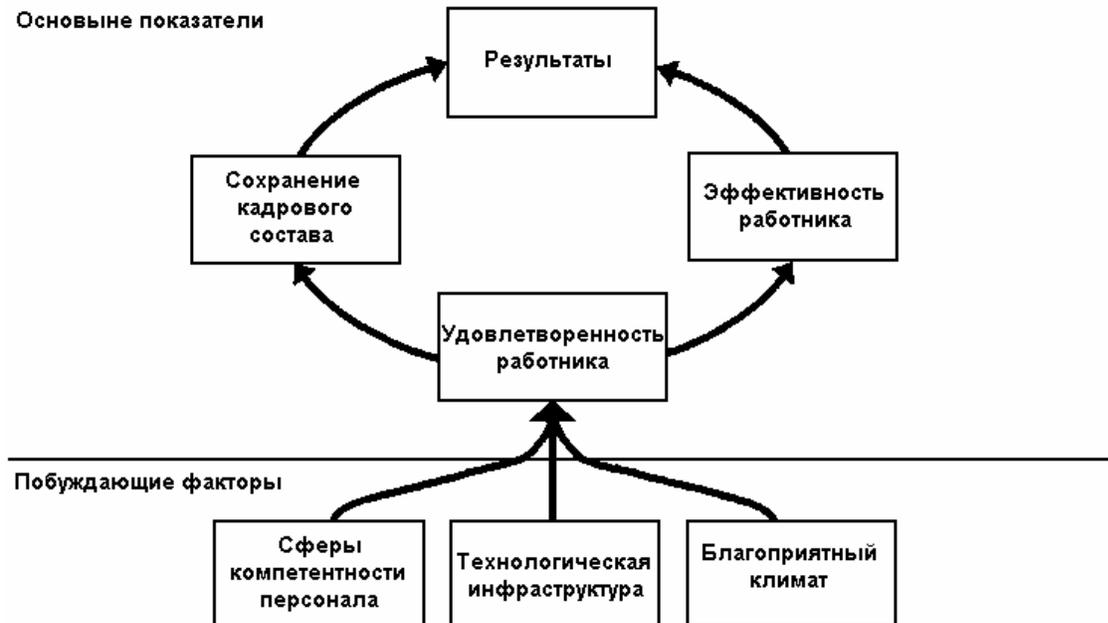
Наше исследование показало, что есть три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в компании (см. рис. 6.1):

1. удовлетворенность работника;
2. сохранение кадровой базы;
3. эффективность работника.

В этой группе показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника.

### Показатель удовлетворенности работника

Наличие такого показателя в ССП свидетельствует о том, какое большое значение для компании имеет удовлетворенность работника своей деятельностью. Удовлетворенность работника — это предпосылка повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителя. В компании Rockwater отметили, что сотрудники, довольные своей работой, как правило, очень хорошо обслуживают своих клиентов. Таким образом, для достижения высокого уровня удовлетворения запросов и потребностей клиента служащие компании должны быть удовлетворены своей работой.



**Рисунок 6.1. Схема составляющей обучения и развития**

Моральное состояние работника имеет исключительно важное значение в сервисных компаниях, где, как правило, с потребителями общаются самые низкоквалифицированные и низкооплачиваемые работники. Обычно компании оценивают степень удовлетворенности персонала на основе ежегодных опросов. Иногда такие опросы проводятся ежемесячно, и участие в них принимают наугад выбранные сотрудники. Вот варианты вопросов, которые должны оценить респонденты:

- участие в принятии решений;
- признание компанией хорошо выполненной работы;
- доступ к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне;
- активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе;
- уровень помощи и поддержки со стороны коллег;
- отношение к компании в целом.

Оценки выставляются респондентами по балльной системе (от 1 до 3 или от 1 до 5), при этом низшая оценка — «полностью неудовлетворен», а высшая — «полностью удовлетворен». Общий показатель вносится в ССП, что дает возможность руководителям определить отношение персонала к выполняемой работе и компании в целом по каждому подразделению, отделу и сектору.

### **Показатель сохранения кадровой базы**

Этот показатель направлен на то, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени. Для этого компании делают в них долгосрочные инвестиции, поскольку нежелательный уход даже одного из таких служащих чреват интеллектуальными потерями для всего бизнеса. Сотрудники, лояльные компании и проработавшие в ней длительное время, являются носителями общих ценностей, знаний организационного процесса и, надеемся, понимают потребности клиента. Обычно этот показатель измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

### **Показатель эффективности работника**

Эффективность — это конечный показатель общего влияния таких факторов, как развитие работника и его моральное состояние, инновации, совершенствование внутренних бизнес-процессов и степень удовлетворенности клиента. Перед организацией стоит задача соотношения количества произведенной продукции с числом работников, занятых в ее изготовлении. Существует множество способов оценки эффективности персонала.

Самый простой из них — это показатель дохода на одного работающего, то есть количество продукции, которое он производит. По мере повышения эффективности персонала и компании в целом (увеличения продаж продуктов и услуг, имеющих высокую добавленную стоимость) доход на каждого работника должен расти.

Однако, являясь простым и понятным показателем, доход на одного работника как индикатор персональной эффективности имеет некоторые недостатки, особенно если персонал поставлен в напряженные жесткие условия выполнения амбициозных целей компании. Например, одна из проблем состоит в том, что затраты, связанные с получением дохода, не учитываются. Таким образом, доход на одного работника повышается, а прибыль уменьшается в том случае, если развиваются дополнительные направления бизнеса, при этом дополнительные издержки предоставления товаров и услуг постоянно возрастают. Если же в качестве показателя используется соотношение параметров, то можно двигаться двумя путями. Первый и, как правило, наиболее предпочтительный — увеличить числитель, в данном случае объем производства (доходы), и оставить знаменатель (число занятых в производстве работников) без изменений. Второй, обычно менее предпочтительный, метод — сократить персонал, что может принести краткосрочные прибыли, но при этом компания рискует потерять долгосрочные возможности. Еще одним способом увеличения показателя дохода на одного работающего за счет уменьшения знаменателя (числа занятых в производстве работников) является привлечение временной рабочей силы. Это позволяет сохранить постоянный уровень производства (дохода) с меньшими внутрикорпоративными людскими затратами. Вопрос использования временных работников может оказаться очень важным для долгосрочной стратегии компании, но рассматривать его следует только в сравнении с такими показателями, как стоимость, качество и способность постоянного персонала компании реагировать на новые требования.

Чтобы удержаться от искушения использовать временную рабочую силу для достижения более высокого показателя дохода на одного работника, следует оценить показатель добавленной стоимости на одного работника, исключив затраты на материалы и услуги из объема доходов (знаменателя в данном соотношении). Другой способ контроля за злоупотреблением привлечением более дешевой временной рабочей силы взамен более эффективных и высокооплачиваемых работников — это использование в качестве знаменателя показателя оплаты труда вместо числа работников. Соотношение объема производства к суммарной заработной плате работников оценивает «производительность» денежных средств, затрачиваемых на оплату труда, но не рентабельность численности персонала.

Итак, доход на одного работника, как и другие показатели эффективности, — полезный диагностический индикатор, но только в том случае, когда бизнес компании не претерпевает радикальных изменений. Используя этот параметр для мотивации более высокой эффективности конкретного работника, менеджеры обязаны помнить о том, что он должен быть сбалансирован со всеми другими показателями экономического развития.

## **СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ**

Теперь необходимо определить специфические уникальные факторы обучения и развития в данной составляющей. Как мы уже говорили, это переобучение персонала, возможности информационных систем, а также мотивация, делегирование полномочий и соответствие личных целей работника корпоративным (см. табл. 6.1).

Таблица 6.1. Специфические факторы обучения и развития

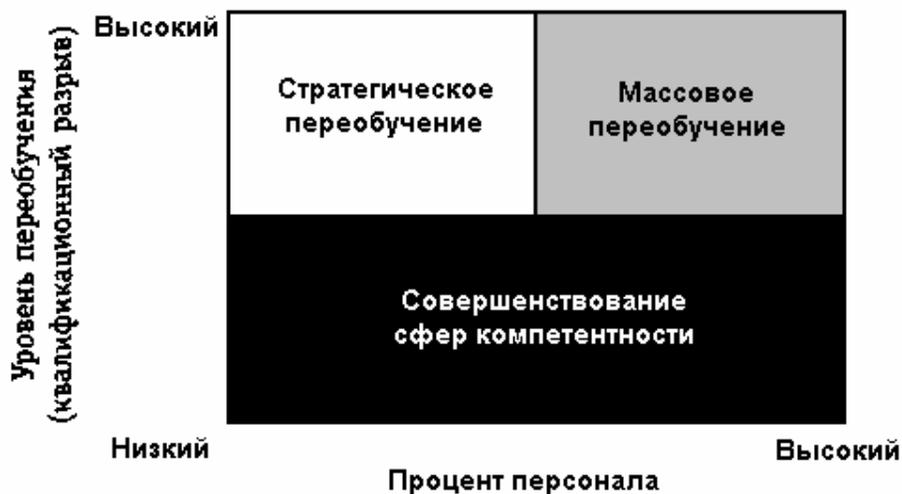
Сферы компетентности персонала	Технологическая инфраструктура	Климат в компании
Стратегические сферы компетентности	Стратегические технологии	Схема принятия ключевых решений
Уровень обучения	Стратегические базы данных	Стратегический фокус
Средства достижения компетентности	Приобретение опыта Соответствующее программное обеспечение Патенты, авторские права	Наделение персонала полномочиями Соотнесенность личных целей с корпоративными Моральное состояние Умение работать в команде

## ПЕРЕОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Создавая ССП, многие организации радикально видоизменяются. Для того чтобы достичь целей, поставленных в клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов, компания должна дать совершенно новые обязанности своим работникам. Пример, приведенный в начале этой главы, иллюстрирует необходимость такого перераспределения обязанностей для работников Metro Bank, непосредственно общающихся с клиентами. Переобучение необходимо для того, чтобы сотрудник мог не просто отреагировать на просьбу потребителя, а предвосхитить его возможные нужды и предложить ему весь соответствующий набор услуг, предоставляемых банком. Все это предполагает изменение роли и ответственности работников.

Переобучение рассматривается с двух точек зрения: требуемый уровень переобучения и процент работников, нуждающихся в нем. Если требуемый уровень невысок (см. рис. 6.2, нижняя половина), то достаточно обычной программы. В этом случае фактор переобучения не столь приоритетен в ССП.

Верхнюю половину на рисунке 6.2 занимают те компании, для которых переобучение персонала является очень важным фактором достижения целей, поставленных в составляющих внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой. Мы имеем примеры нескольких организаций в различных отраслях экономики, которые разработали новый показатель — «коэффициент стратегического переобучения». Этот коэффициент отражает соотношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов. Квалификационный уровень определен таким образом, чтобы переобученный персонал мог выполнять основные функции, связанные с достижением конкретных целей клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов. На рисунке 6.3 показана последовательность шагов разработки коэффициента стратегического переобучения.



Сценарии переобучения (программы)	Стратегическая задача — потребность переобучить персонал или усовершенствовать имеющиеся сферы компетентности для достижения главной стратегической цели компании
Стратегическое переобучение	Целевая группа работников нуждается в обучении новым стратегическим сферам компетентности высокого уровня
Массовое переобучение	Большая группа работников нуждается в массовом переобучении
Совершенствование сфер компетентности	Некоторая часть работников (большая или малая) нуждается в совершенствовании основных навыков и умений

**Рисунок 6.2. Показатель обучения и развития — переобучение**

Обычно коэффициент выявляет существенный разрыв между будущими потребностями и имеющимися возможностями, поскольку складывается из таких параметров, как сферы компетентности (знания и умения) и подходы. Именно этот разрыв и мотивирует разработку отделом персонала стратегических инициатив, направленных на ликвидацию выявленного несоответствия.

Для тех организаций, где требуется массовое переобучение (см. рис. 6.2, правая верхняя четверть), показателем может служить период времени, необходимый для этого.

## ВОЗМОЖНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Мотивация персонала и его компетентность необходимы для достижения долгосрочных целей клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов. Однако этого недостаточно. Если работник хочет быть эффективным в современном мире жесткой конкуренции, ему необходима исчерпывающая информация о потребителях, внутренних процессах, а также о финансовых последствиях принятых им решений.

Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, нуждается в точных, полных и своевременных данных об их взаимодействии с компанией. Например, Metro Bank получает информацию о прибыльности клиентов на основе ABC-анализа. Сотрудники должны не только знать о том, какой сегмент рынка в данный момент занимает каждый конкретный клиент, но и иметь дополнительные сведения о нем для понимания и предвосхищения возникающих потребностей этого человека.

1. Главные направления переобучения можно определить с помощью стоимостной цепочки

2. Общая стратегия развития рынка определяет график потребностей в переобучении

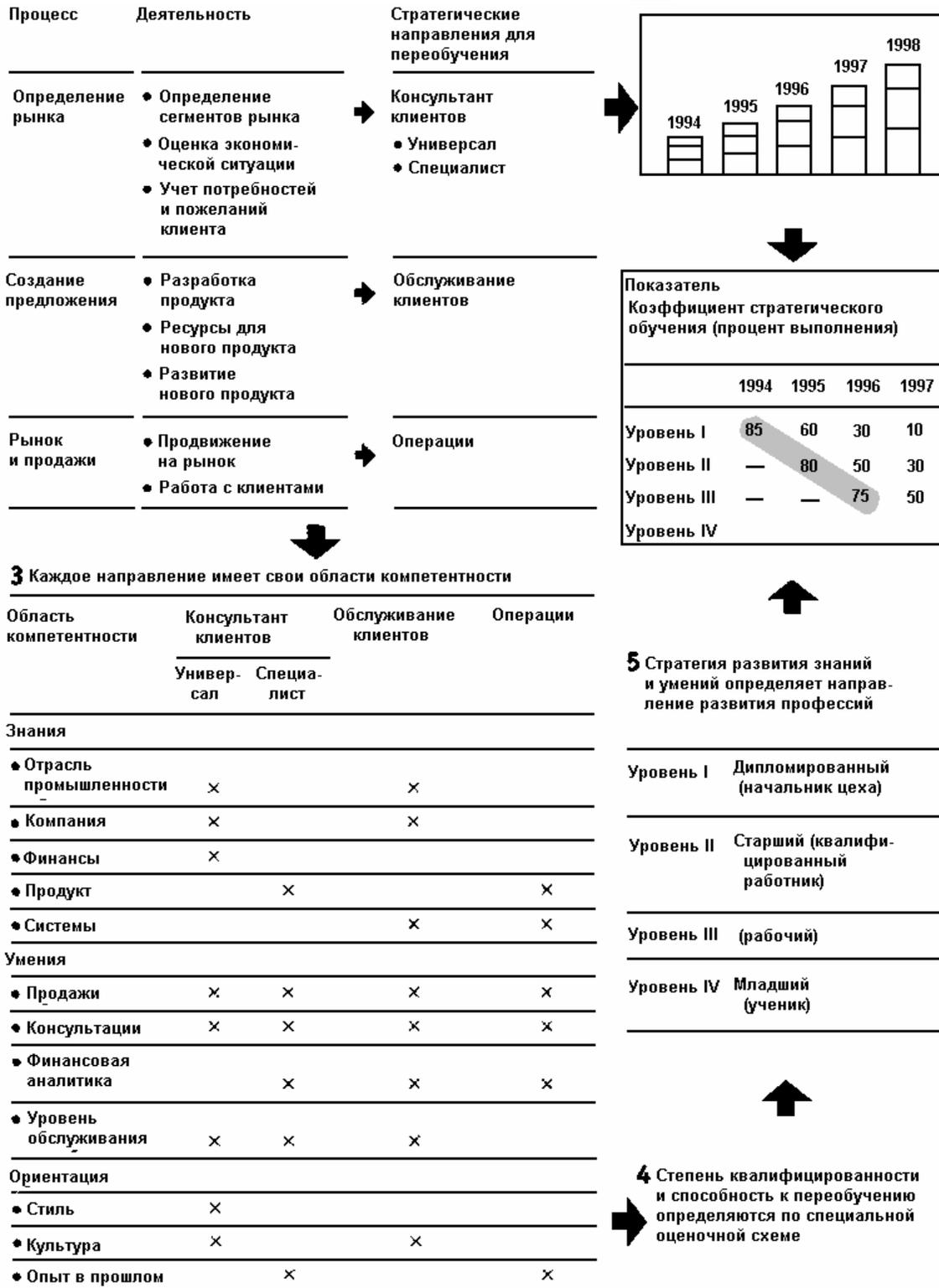


Рисунок 6.3. Коэффициент стратегического переобучения — концепция оценки

Для работников, занятых в операционном процессе, необходима быстрая и точная обратная связь по поводу произведенной продукции или оказанных услуг. Только в случае получения такой

обратной связи они смогут поддерживать программы усовершенствования и систематически работать над снижением себестоимости и повышением производительности предприятия. Безупречные информационные системы необходимы для постоянного улучшения всех процессов организации. Некоторые компании разработали коэффициент стратегической информированности, который является аналогом коэффициента стратегического переобучения. Он оценивает долю доступной информации относительно ожидаемой в ней потребности. Показателем доступности могут служить процент необходимых данных, полученных в режиме реального времени по обратной связи, и доля сотрудников, которые непосредственно общаются с клиентами и кому доступна соответствующая информация в интерактивном режиме.

## **МОТИВАЦИЯ, ПОЛНОМОЧИЯ И СООТНЕСЕНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ**

Даже квалифицированный персонал, имеющий доступ ко всей необходимой информации, не сможет внести полноценный вклад в успешную деятельность компании, если отсутствует его мотивация и не предоставлена свобода в принятии решений. Это третий фактор составляющей обучения и развития сфокусирован на внутреннем климате организации, создающем условия для мотивации и инициативности работников.

### **Показатель числа выдвинутых и внедренных предложений**

Для оценки результатов деятельности мотивированных и наделенных полномочиями работников существует несколько способов. Наиболее простой из них и широко применяемый — это анализ числа предложений на одного сотрудника. Данный показатель побуждает весь персонал участвовать в постоянном процессе совершенствования деятельности компании. Он может быть дополнен числом внедренных или принятых предложений, которое свидетельствует об их качестве, с одной стороны, и о том, что эти предложения ценят и принимают всерьез, — с другой.

Например, руководство одной из компаний было не удовлетворено участием персонала в разработке системы совершенствования деятельности и выступило со следующей инициативой:

- опубликовать успешные предложения с целью формирования у работников понимания важности происходящего процесса;
- демонстрировать те успехи и выгоды, которые были достигнуты благодаря внедрению таких предложений;
- опубликовать новую схему вознаграждения за успешно внедренные предложения.

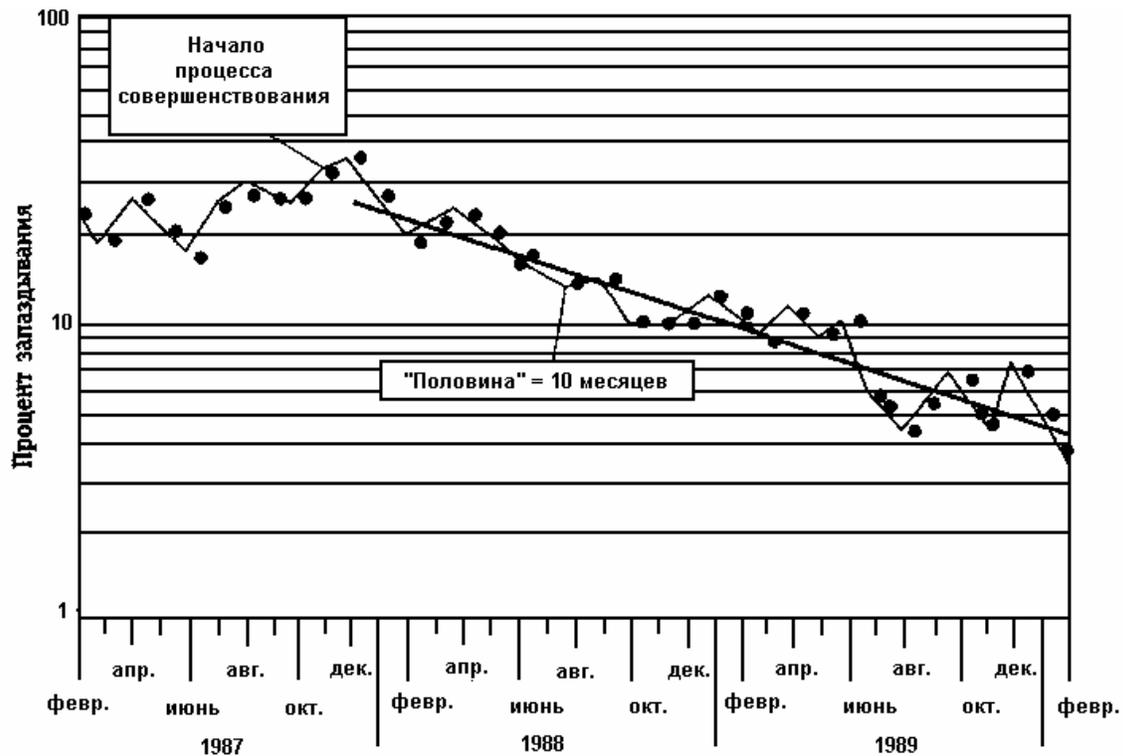
Результат не заставил себя ждать: резко увеличилось число поданных предложений и их внедрений.

Компания Rockwater использовала данный показатель в одном из своих первых опытов создания ССП, однако испытала разочарование при оценке итогов. Оказалось, что сотрудники не видели конкретных результатов своих инициатив. Менеджеры проектов получили задание анализировать все поступающие предложения и информировать авторов об их дальнейшем развитии. Это сразу привело к резкому увеличению числа предложений, что сэкономило компании несколько сотен тысяч долларов в год.

### **Показатель совершенствования**

Ощутимый результат от внедренных предложений — это не только полученная экономия. Перед компанией могут стоять задачи совершенствования, скажем, качества, сокращения временного цикла для специфических внутренних и клиентских составляющих. Показатель «половина» (half-life) (см. рис. 6.4) был разработан Артом Шнейдерманом в его бытность вице-президентом по качеству компании Analog Devices для сокращения на 50% производственного цикла<sup>1</sup>. Этот показатель может быть использован для оценки любого другого процесса, например сокращения издержек или временного цикла, улучшения качества, в котором целью компании является нулевое значение параметра. Позднее на основе показателя «половины» были разработаны показатели числа дефектов, отходов и отсутствия сотрудников на рабочих местах. Его можно также применить для оценки потерь времени в производственном процессе и при разработке нового продукта.

Показатель «половины» предполагает, что если программа всеобщего управления на основе качества применяется успешно, то процесс снижения числа дефектов должен продолжаться постоянно и равномерно.



**Рисунок 6.4. Показатель «половины»**

Например, компания определила принцип своевременной доставки как решающий компонент клиентской составляющей. В настоящее время доля несвоевременных поставок составляет 30% от числа всех заказов. Если целью является сокращение несвоевременных поставок до 1%, то есть 30-кратное сокращение за четыре года (48 месяцев), то путем постоянного совершенствования процесса выполнить (и даже перевыполнить) поставленную задачу можно, уменьшая число несвоевременных поставок на 50% каждые 9 месяцев:

Месяц	Несвоевременная поставка (%)
0	30
9	15
18	7,5
27	3,8
36	1,9
45	1,0

Установив показатель, при котором брак будет ликвидирован во всей системе, менеджеры могут оценить, насколько правильно и быстро они двигаются по намеченной траектории. Китайская пословица гласит, что путь в тысячу миль начинается с одного шага. Так и показатель постоянного улучшения, например «половина», отражает направление и скорость движения при работе над поставленными амбициозными задачами.

Подобный параметр можно применить для оценки предложений работников компании и их участия во всеобщем процессе совершенствования деятельности. Для этого необходимо:

- определить показатели того процесса, где требуются улучшения;
- оценить ожидаемые показатели «половины»;
- разработать индекс, отражающий процесс улучшения с той скоростью, которая определена показателями «половины».

Показатели числа выдвинутых и внедренных предложений, а также качества и скорости

улучшений свидетельствуют, насколько активно работники компании участвуют в процессе совершенствования ее деятельности.

### **Показатели соответствия личных целей корпоративным**

Эти показатели свидетельствуют о том, насколько цели каждого конкретного работника и отдела согласуются с корпоративными целями и задачами, сформулированными в ССП. Одна из компаний вводила сбалансированную систему показателей на нижние организационные уровни в полном соответствии с уже разработанной корпоративной ССП (см. рис. 6.5). Перед руководством стояли две принципиальные задачи:

1. соотнесение с корпоративными целями индивидуальных целей работников и целей бизнес-единиц, а также системы вознаграждения в каждом подразделении;
2. проведение оценки деятельности на основе работы в команде (коллективе).

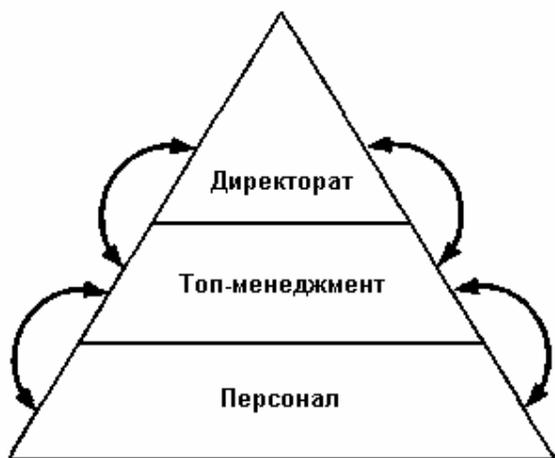
Показатели эффективности введения этой системы выявились уже в ходе самого процесса. На первом этапе старшие менеджеры определили содержание и форму ССП. Для этого каждый из них должен был разработать систему показателей в своей сфере деятельности и план ее внедрения на нижние уровни компании. Индексом завершения первого этапа был процент топ-менеджеров, принявших участие в разработке и внедрении ССП. По окончании первого этапа сбалансированная система показателей в виде специальных планов была доведена до сведения всех подразделений компании. Индексом соответствия в данном случае был процент работников, которые стали участниками ССП. На третьем этапе руководство должно было определить конкретные задачи для достижения финансовых и нефинансовых показателей ССП и ввести новый параметр — процент топ-менеджеров, чьи личные цели находятся в полном соответствии с внедряемой системой. И наконец, на последнем, четвертом этапе все сотрудники должны скоординировать свои персональные и общие корпоративные цели и задачи. Показатель соответствия на этой стадии — процент сотрудников, чьи личные цели и задачи определены на основе корпоративной ССП, и процент сотрудников, которые уже достигли своих персональных целей.

Другая компания проанализировала, сколько из 20 бизнес-единиц, находящихся в прямом подчинении у топ-менеджеров, определили свои цели в полном соответствии с ССП. Для этого были запланированы встречи, целью которых стало обсуждение следующих вопросов:

- каким образом основная деятельность данной бизнес-единицы связана с корпоративной ССП;
- разработаны ли показатели эффективности этой деятельности;
- как менеджеры данной бизнес-единицы информируют своих подчиненных о корпоративной ССП;
- как связаны цели каждого конкретного работника с ССП корпорации.

Показателем соответствия служил процент бизнес-единиц, успешно завершивших этот процесс.

Можно оценивать не только конечный, но и промежуточный результат деятельности по приведению личных целей и задач в соответствие с целями компании. Одна организация периодически проводила опросы для оценки степени мотивации и стремления работников добиться такого соответствия. Первый шаг на этом пути — определить, насколько служащие информированы о том, какой видит компания систему оценки своей деятельности. Некоторые предприятия, особенно на ранних стадиях внедрения ССП, в качестве показателя использовали процент работников, понимающих и одобряющих новую систему.



## 2. Информирование персонала

- Информировать персонал об идеях, стратегии и инициативах, определенных в ССП
- Внедрить ССП — что это такое? Как ее использовать? Каков план внедрения? Что достигнуто? Каковы следующие шаги?

## 4. Соответствие личных целей и ССП

- Каждый сотрудник определяет свою цель в соответствии с общей стратегией, указывая сферу своей деятельности, что в итоге окажет влияние на показатели системы компании
- Работник определяет свои цели совместно с руководителем

## 1. Внедрение системы на нижние уровни компании

- Рассматривать ССП как средство информирования персонала об общих целях и задачах
- Добиваться понимания и принятия ССП
- Привлечь менеджеров к работе по адаптации предлагаемых показателей к их подразделениям
- Привлечь менеджеров к оценке деятельности с целью получения обратной связи
- Привлечь менеджеров к разработке и выполнению плана по распространению ССП в своих подразделениях

## 3. План получения прибыли/Определение целей

- Определение финансовых целей сверху вниз
- Определение нефинансовых показателей снизу вверх

## Система показателей

1. Процент топ-менеджеров, вовлеченных в ССП
2. Процент работников, вовлеченных в ССП
3. Процент топ-менеджеров, чьи личные цели связаны с ССП
4. Процент сотрудников, чьи личные цели и задачи определены на основе корпоративной ССП, и процент сотрудников, которые уже достигли своих персональных целей

### Рисунок 6.5. Соответствие личных целей сбалансированной системе показателей — концепция оценки

Одна корпорация, производящая товары широкого потребления и использовавшая в своей деятельности глубокие исследования рынка с целью получения откликов на свои программы по рекламированию, продвижению и продаже продукта, решила применить аналогичный метод для получения информации об отношении своих сотрудников к новой стратегии корпорации. Внедрение ССП рассматривалось как запуск нового продукта, а опросы сотрудников, проводимые каждые шесть месяцев, помогали оценить степень проникновения этого «продукта» в различные подразделения корпорации. В результате были получены следующие данные, которые можно классифицировать как четыре уровня осведомленности персонала:



5. процент бизнес-планов, разработанных командами: процент бизнес-единиц, разработавших свои бизнес-планы при поддержке других ресурсов компании;
6. процент команд, имеющих общие задачи и побудительные мотивы: количество команд, члены которых имеют общие цели и стимулы.

Данные показатели четко формулируют для каждого отдельного сотрудника корпоративную установку работать в команде, а для каждой команды из различных подразделений — оказывать поддержку и помогать друг другу.

Концепция командной работы может быть расширена планами взаимодействия команд. Предполагается, что при достижении общей цели вознаграждение распределяется между всеми участниками команды. Одна из компаний предложила при оценке такого вида деятельности использовать три показателя:

1. процент всех совместных проектов с общими достижениями;
2. процент проектов, при выполнении которых были использованы все потенциальные возможности;
3. процент проектов, в которых индивидуальные побудительные мотивы членов команды были неразрывно связаны с общей целью проекта.

## **НЕДОСТАТОЧНОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ**

К сожалению, в отличие от множества примеров, иллюстрирующих разработку первых трех составляющих — финансовой, клиентской и внутренних бизнес-процессов, — разработанных в компаниях, аналогичных Примеров для составляющей обучения и развития мы привести не можем. В своем исследовании мы обнаружили, что многие организации, разработав безупречные системы показателей составляющих финансовой, клиентской и внутренних бизнес-процессов, не считают нужным оценивать такие факторы, связанные с обучением и развитием персонала, как переобучение, доступность информации, единство целей и задач каждого конкретного работника и компании в целом. Этот факт является удручающим, поскольку одна из главных целей внедрения и применения ССП заключается в развитии возможностей каждого работника и всего предприятия.

К этому вопросу мы вернемся в главе 10, а пока заметим, что отсутствие показателей четвертой составляющей свидетельствует о том, что компания рассматривает свои стратегические задачи в отрыве от таких важных факторов, как развитие персонала и информационных систем, от идеи командной работы. Зачастую сторонники концепции обучения и развития персонала, его мотивации и расширения полномочий, а также Доступности информационных систем не привязывают соответствующие программы к конечным долговременным целям компании. Конечно, на их разработку и реализацию выделяются определенные ресурсы, но сами по себе они не расцениваются как одно из средств реализации стратегии компании. Как результат — полная неудовлетворенность со стороны руководства, недоумевающего по поводу того, когда же, наконец, можно будет оценить с помощью объективных показателей результаты серьезных инвестиций в персонал. Сторонники развития персонала и информационных систем негодуют, что их деятельность рассматривается как нечто второстепенное, не имеющее прямого отношения к стратегии организации.

Мы надеемся, что такое положение свидетельствует скорее о замедленном развитии четвертой составляющей в компаниях, а не о слабости самой концепции ССП. По мере того как компании начнут внедрять систему менеджмента, основанную на ССП, будут появляться примеры творчески разработанных показателей составляющей обучения и развития. В следующей главе мы продемонстрируем, как в соответствии с принципом причинно-следственных связей показатели четвертой составляющей способствуют достижению целей, поставленных в первых трех.

Мы предложили, не дожидаясь, пока компании разработают показатели составляющей обучения и развития, использовать более общие характеристики — стратегическое обучение, доступность информации, процент усовершенствованных процессов и процент топ-менеджеров, чьи цели и задачи скоординированы с ССП. Эти параметры, с одной стороны, выявляют узкие места в системе, а с другой — служат ориентирами, пока компания не разработает полноценные конкретные показатели для составляющей обучения и развития.

## ОРИЕНТИРЫ

Основываясь на своем исследовании стратегического управления персоналом, Майкл Бир предложил еще один дополнительный вариант подхода к проблеме: в том случае, если показатели не разработаны или недоступны<sup>2</sup>, можно заменить их так называемыми ориентирами. Предположим, что некая компания ставит перед собой цели переобучения персонала, чтобы каждый сотрудник более осознанно и искусно осуществлял стратегию компании. Однако в настоящий момент не совсем ясно, каким образом и с какой точностью можно оценить степень достижения этой цели — показателей не существует. Тем не менее всякий раз, например ежеквартально, когда проводится обсуждение стратегического процесса развития человеческих ресурсов компании, менеджерам, занимающим ключевые позиции, предлагается написать одно- или двухстраничный отчет о проделанной работе, достигнутых результатах и потенциальных возможностях персонала компании. Именно этот отчет и заменяет свод показателей как базис для активного диалога и обсуждения достигнутого. Не являясь некоей долгосрочной заменой системы показателей, этот отчет, тем не менее, может служить ориентиром для постановки и достижения целей. Он направляет деятельность в нужную сторону, поскольку менеджеры должны отчитываться о выполнении инициатив и программ, ими самими составленных. Одновременно такой отчет сигнализирует о существовании значительного пробела в системе показателей. Он является постоянным напоминанием менеджерам о необходимости разработки системы показателей для четвертой составляющей ССП, направленной на развитие возможностей работников, информационных систем и бизнес-единиц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней составляющих, зависит от возможностей компании, связанных с обучением и развитием персонала. Стратегии, направленные на достижение высочайших результатов, предполагают инвестирование в персонал, информационные системы и процессы, которые и являются потенциалом компании. Следовательно, соответствующие цели и показатели должны стать неотъемлемой частью ССП любой компании. Обобщенная группа показателей, ориентированных на работников компании (удовлетворенность, эффективность и сохранение кадрового состава), дает возможность оценить результаты инвестирования в развитие персонала, информационных систем, а также в процессы, связанные с соотношением индивидуальных и корпоративных целей и задач. Однако каждой компании необходимо разрабатывать и развивать специфические показатели для составляющей обучения и развития в полном соответствии с общей стратегией.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> A. Schneideman. Setting Quality Goals // Quality Progress, 1988, April, p. 51—57; см. также R. Kaplan. Analog Devices, Inc. The Half-Life System, 9-190-061. Boston: Harvard Business School, 1990.

<sup>2</sup> M. Beer, R. Eisenstat, R. Biggadike. Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation, in Organizational Learning and Competitive Advantage / Ed. B. Moingon, A. Edmonson. London: Sage, 1996.

## ГЛАВА 7. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

В предыдущих главах мы рассказали об основах создания сбалансированной системы показателей, описав принцип определения финансовых и нефинансовых параметров и сгруппировав их в четыре составляющих: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, а также составляющую обучения и развития. Что же является залогом успешности ССП? Может быть, достаточно иметь просто набор финансовых и нефинансовых показателей, четко распределенных по четырем категориям?

Цель любой оценочной системы — направить всех работников на успешную реализацию стратегии компании. Организациям, способным перевести свою стратегию в систему показателей, обеспечен успех в достижении стратегических целей поскольку таким способом они доводят их до сведения абсолютно всех своих сотрудников. Эта информация фокусирует внимание менеджеров и рядовых сотрудников на наиболее важных факторах, позволяющих увязать инвестиции, инициативы и повседневную деятельность с общим планом развития компании. Следовательно, ССП — это инструмент распространения стратегической информации посредством интегрированного набора финансовых и нефинансовых параметров.

Почему так важна коммуникативная роль ССП?

- Сбалансированная система показателей делает корпоративное видение будущего достоянием всех сотрудников и способствует установлению атмосферы единомыслия.
- Сбалансированная система показателей создает целостную модель стратегии, что позволяет каждому работнику определить свой вклад в достижение успеха компании. Без этой связи можно оптимизировать свою деятельность на «цеховом» уровне, но не на корпоративном.
- Сбалансированная система показателей позволяет сконцентрировать усилия: если цели и показатели выбраны правильно, успех обеспечен, если нет, то все инвестиции и инициативы напрасны.

Насколько верно ССП отражает стратегию компании? Ответ надо искать в главных свойствах системы — ее чувствительности и прозрачности. Внимательный наблюдатель, изучив ССП организации, поймет, на основе какой стратегии она построена.

В качестве примера приведем отчет президенту компании руководителя подразделения, который внедрил свою первую систему показателей:

*Раньше, потеряй кто-нибудь в самолете документ, содержащий стратегические планы компании, и найди его конкуренты, я был бы в ярости, хотя это не очень серьезная беда. Или, например, если мой месячный отчет по операциям подразделения оказался бы в руках конкурентов, я, конечно, расстроился бы, но, опять же, все не так страшно. Сбалансированная система показателей излагает мою стратегию настолько четко и полно, что конкуренты, получив ее, смогут легко разрушить все мои планы.*

Если ССП и в самом деле достигла такой степени прозрачности, то это значит, что показатели деятельности находятся в полном соответствии со стратегией организации.

### ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

В главе 2 мы назвали три основных принципа, на которых строится ССП, неразрывно связанная с общей стратегией компании:

1. причинно-следственные связи;
2. факторы достижения результатов;
3. взаимосвязь с финансовыми результатами.

Рассмотрим каждый из них в отдельности.

### **Причинно-следственные связи**

Стратегия — это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи можно выразить последовательностью утверждений «если... то». Например, связь между повышением квалификации менеджеров по продажам и увеличением прибыли может быть установлена такой последовательностью гипотез:

*Если мы увеличим число занятий по продуктам, то менеджеры отдела продаж станут более осведомленными относительно ассортимента товаров, которые они могут продать; если они станут более осведомленными, то объем продаж возрастет; если объем продаж возрастет, то и прибыль увеличится.*

Правильно разработанная ССП должна представить стратегию компании через подобную последовательность причинно-следственных связей. Система оценок деятельности построена таким образом, что связи (гипотезы) между целями (и показателями) различных составляющих, а также между показателями и факторами деятельности, направленной на достижение результатов, становятся четкими и ярко выраженными. *Каждый параметр, включенный в сбалансированную систему, должен быть элементом цепи причинно-следственных связей, посредством которой компания получает информацию о стратегии бизнес-единицы.*

### **Факторы достижения результатов**

Как мы уже обсуждали в предыдущих главах, все сбалансированные системы, включают в себя общие показатели. Они являются ключевыми показателями результатов и характерны для многих компаний и отраслей. Эти базовые параметры, например прибыльность, рыночная доля, степень удовлетворенности клиента, сохранение клиентской базы и область компетентности персонала, служат для отсроченной оценки. Факторы достижения результатов - это уникальные для каждой конкретной бизнес-единицы показатели опережающей оценки. Они отражают специфику ее стратегии, например финансовые факторы прибыльности, сегменты рынка, в которых данная бизнес-единица конкурирует, а также особые цели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития.

Правильно составленная ССП должна представлять собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности. Без последних невозможно понять, как были достигнуты первые. Кроме того, с помощью только показателей нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, факторы деятельности, например временной цикл или доля брака (число дефектов на миллион изделий), без соответствующих показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, следовательно, на финансовые результаты. *Правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченные характеристики) и факторов достижения результатов (опережающие показатели), что является неотъемлемой частью общей стратегии бизнес-единицы.*

## Взаимосвязь с финансовыми результатами

При всем многообразии программ и планов совершенствования, имеющихся в каждой компании, достаточно легко увлечься такими важными проблемами, как улучшение показателей качества и удовлетворенности клиентов, инновациями и делегированием полномочий работникам в каждом из этих направлений вне связи с целями и задачами финансовой составляющей. В этом случае успешная реализация общей корпоративной стратегии становится проблематичной. Финансовые проблемы, с которыми пришлось столкнуться лауреатам премии Болдриджа\*, свидетельствуют о необходимости постоянно соотносить производственные усовершенствования и экономические результаты.

Сбалансированная система показателей должна делать основной акцент на финансовые результаты, например показатели ROCE или EVA. Многим менеджерам не удастся связать такие программы, как управление на основе качества, сокращение продолжительности производственного цикла, реинжиниринг или делегирование полномочий, с показателями, непосредственно влияющими на отношения с клиентами, а следовательно, на финансовые результаты. Такие программы ошибочно трактуются как конечные цели. В итоге это приводит к глубокому разочарованию, поскольку отдача от них практически неощутима. *Все показатели ССП через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями.*

Мы покажем это на примере двух компаний — Metro Bank и National Insurance.

### Metro Bank

Metro Bank столкнулся с двумя проблемами: 1) чрезмерный акцент на один вид услуг — депозитные счета и 2) структура издержек, которая делала неприбыльным обслуживание 80% клиентов при существующих процентных ставках. Банк разработал стратегию, состоящую из двух направлений.

1. Рост доходов. Стабилизировать поступление доходов за счет расширения источников их получения посредством предоставления клиентам дополнительных услуг.
2. Производительность. Увеличить эффективность операций за счет перевода неприбыльных клиентов на более экономичные формы обслуживания (например, электронную).

Сбалансированная система показателей банка была разработана в соответствии с этой стратегией. Особое внимание было уделено изучению тех причинно-следственных связей, на которых основывалась вся стратегия. Результаты этих усилий в упрощенном виде показаны на рисунке 7.1. Что касается роста доходов, то финансовая цель была ясна: требуется расширить их структуру. Стратегически это означало, что банк, проанализировав свою клиентскую базу, определит тех, кто будет пользоваться новыми услугами, а затем станет продавать новые услуги этой целевой категории потребителей. Однако после анализа клиентской составляющей выяснилось, что целевые клиенты не рассматривали банк как источник более широкого спектра услуг. В частности, они не ожидали предложений участвовать во взаимных фондах, пользоваться кредитными картами, кредитами на недвижимость и финансовым консультированием. Было принято решение изменить представление клиентов о банке как об операторе депозитных счетов и создать его новый имидж финансового консультанта.

---

\* Малком Болдридж (Malcolm Baldrige) — министр торговли США (1981—1987), особое внимание уделял вопросам качества во всех сферах хозяйственной деятельности; в его честь названа премия, которую ежегодно вручает президент США самым эффективным предприятиям различных отраслей. — Примеч. переводчика.

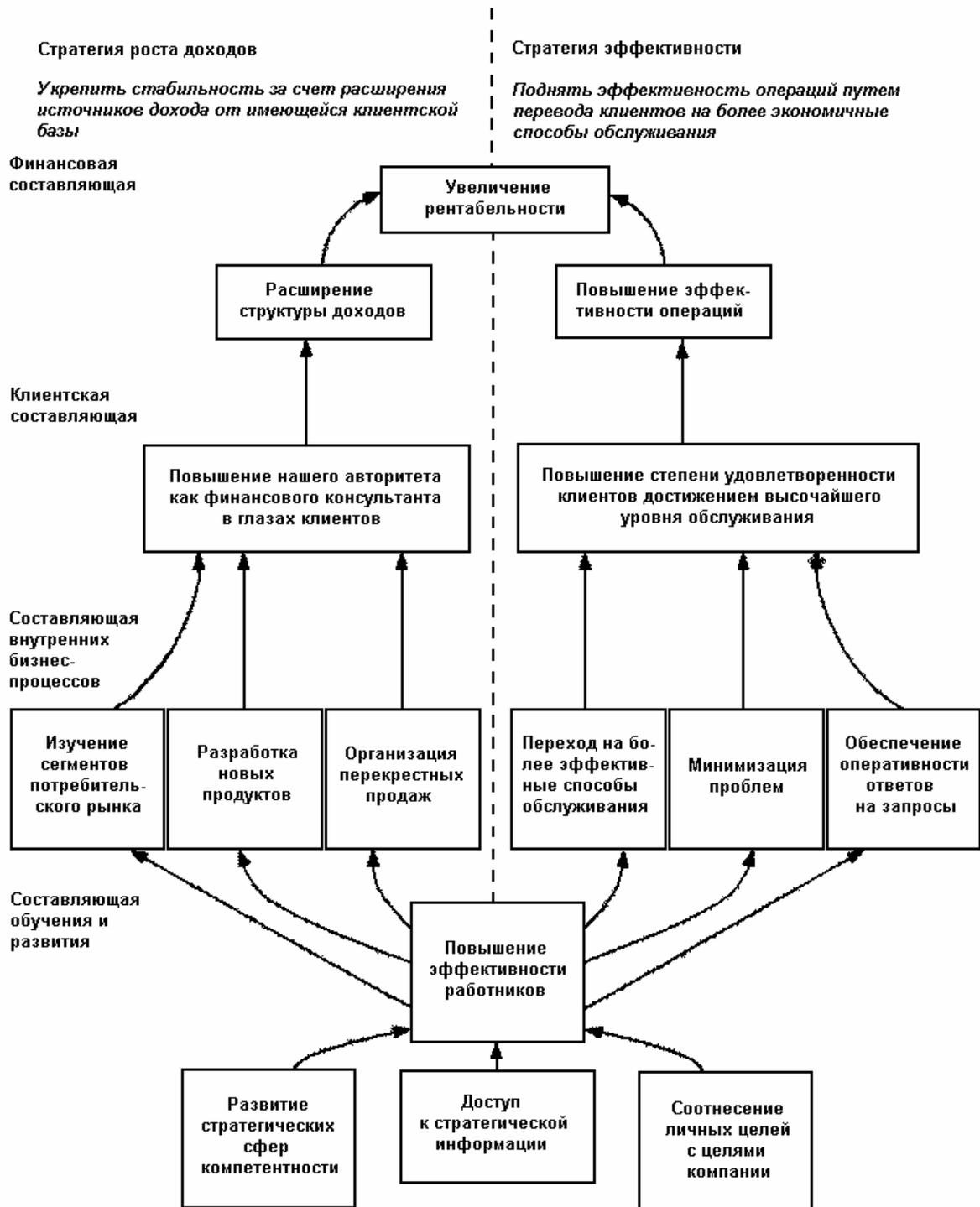


Рисунок 7.1. Стратегия Metro Bank

После определения финансовой цели — расширение источников доходов — и формулирования нового предложения потребительской стоимости — создание авторитета надежного финансового консультанта — началась работа над составляющей внутренних бизнес-процессов. Были выделены три многофункциональных процесса: 1) изучение потребностей клиента, 2) разработка новых продуктов и услуг и 3) перекрестные предоставления новых услуг. Каждый из них должен был видоизменяться в зависимости от новых требований стратегии. Например, реклама традиционно доминировала над процессом обслуживания. Хорошая реклама плюс удобное расположение банка привлекали клиентов. Персонал активно помогал им в открытии счетов и предоставлял все сопутствующие услуги. Культуры обслуживания у банка не существовало. Фактически только

серьезное исследование показало, что всего лишь 10% своего времени сотрудники отдела по работе с клиентами тратили на непосредственное общение с ними. Банк разработал специальную программу по перестройке процесса предоставления услуг. Новый подход предполагал изменение роли менеджера банка: теперь он наделялся функциями финансового консультанта. В сбалансированную систему были включены два показателя этого процесса. Коэффициент обслуживания (среднее число услуг, оказанных клиенту, — отсроченный показатель) оценивал эффективность сервиса. Второй параметр (количество часов, проведенных с клиентом, — опережающий показатель) свидетельствовал о принятии новой культуры обслуживания сотрудниками банка. Достичь результатов, соответствующих новой стратегии, невозможно без личного общения менеджера с клиентом.

Следующая естественная ступень — это определение факторов, способствующих повышению эффективности персонала для успешной реализации стратегии роста доходов. Составляющая обучения и развития ССП определила необходимость 1) для менеджеров отдела по работе с клиентами развить свои компетенции как финансовых консультантов с более полным знанием новых услуг, 2) более совершенного доступа к информации (интегрированные данные о клиентах) и 3) пересмотра системы стимулирования персонала, наделенного новыми функциями. Отсроченными показателями служили эффективность, среднее число продаж на одного менеджера, а также результаты опросов персонала, предназначенных для определения степени удовлетворенности своей деятельностью. Опережающие индикаторы показывают основные изменения, которые необходимо провести в кадровой сфере: 1) повышение квалификации и переобучение — коэффициент стратегического переобучения, 2) расширение доступа к средствам информационных технологий и базам данных — коэффициент доступности стратегической информации и 3) приведение личных целей и задач работников в соответствие со стратегией банка.

Все эти показатели составили основу для создания совершенно нового процесса управления. Например, рассмотрим такой показатель, как коэффициент стратегического переобучения. Для реализации любой новой стратегии, в том числе и стратегии Metro Bank, неизбежно требуется переобучение персонала. Соответствующие знания и навыки работников можно представить либо как активы (если они имеются), либо как пассивы (если их нет). Развитие областей компетентности — обычно самый длительный процесс, от которого во многом зависит успех стратегии. На наш взгляд, наиболее эффективный и, кстати, обманчивый в своей кажущейся простоте показатель наличия стратегических знаний и навыков формулируется из обобщенного ответа на вопросы: какие сферы компетентности необходимы? Чем мы располагаем в данный момент? Насколько велик разрыв между тем, что есть, и тем, что требуется? Коэффициент стратегического переобучения и определяет этот стратегический пассив (вспомните разрыв, изображенный на рисунке 6.4). При том, что данный показатель является очень важным и одновременно простым, немногие организации способны его сформулировать, поскольку их кадровые системы и системы планирования не могут дать ответы на три приведенных выше вопроса. Если же этот показатель определен, то иногда приходится полностью пересмотреть процесс развития персонала компании. Рисунок 7.2 показывает, какие попытки были предприняты, чтобы ликвидировать пробелы в стратегическом переобучении. Логика определения стратегических приоритетов и их показателей привела к пересмотру принципов управления процессом реализации стратегии. Если бы не сбалансированная система показателей и логика, на основе которой она строится, предприятия, скорее всего, не смогли бы так оперативно решать проблему нехватки квалифицированного персонала.

В таблице 7.1 сведены воедино цели и показатели (отсроченные и опережающие индикаторы) сбалансированной системы Metro Bank. Неудивительно, что параметры финансовой и клиентской составляющих содержат не так много опережающих индикаторов, поскольку большинство их сосредоточены в двух других составляющих ССП — внутренних бизнес-процессов и обучения и развития. Рисунок 7.1 и таблица 7.1 иллюстрируют ССП, построенную на основе причинно-следственных связей, конечной целью которой всегда является улучшение финансовой деятельности предприятия.

## Стратегическая цель

*Развитие сфер компетентности, необходимых для успешного обслуживания*



Рисунок 7. 2. Повышение эффективности персонала

### Компания National Insurance (отсроченные результаты)

Важность взаимосвязи между показателями результатов и факторами их достижения, вероятно, наиболее ярко можно продемонстрировать на примере компаний, занятых в страховом бизнесе. Страхование — это информационно насыщенная отрасль, характерной чертой которой являются длинные временные разрывы между принятием решения и соответствующим результатом. Например, эффективность основного действия страхования — оценки риска и назначения стоимости возмещения — неизвестна до тех пор, пока не будут выдвинуты и урегулированы соответствующие претензии. Решение страхового случая может занимать от двух до пяти лет, а в особых случаях, например «асбестовые» тяжбы\*, может тянуться десятилетиями. В таких ситуациях для мотивации и оценки деятельности бизнес-единиц абсолютно необходимо комплексное сочетание показателей результатов и факторов их достижения.

Одна из крупнейших страховых компаний, National Insurance в течение 1980—1990 годов постоянно имела неудовлетворительные результаты деятельности. Для исправления ситуации была приглашена новая команда менеджеров. Предложенная ими стратегия состояла в том, чтобы уйти от общего подхода (предоставление полного пакета услуг всем сегментам рынка) и переориентировать деятельность на более специфическое, узкое направление. Для успешного осуществления стратегии были определены несколько ключевых факторов:

- улучшить деятельность по изучению целевых сегментов рынка;
- улучшить отбор, обучение и мотивацию страховых агентов для работы в этих сегментах;
- усовершенствовать страховой процесс как центральный пункт новой стратегии;
- улучшить сбор информации о страховых случаях с целью сужения рынка.

\* Первый процесс по иску против производителей, пользователей и распространителей асбестосодержащих продуктов был выигран в 1967 году в США. — Примеч. переводчика.

Таблица 7.1. Сбалансированная система показателей Metro Bank

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
<b>Финансовая составляющая</b>		
F1. Увеличить рентабельность	ROI	
F2. Расширить структуру доходов	Рост доходов	Структура доходов
F3. Сократить издержки	Изменение издержек обслуживания депозитных счетов	
<b>Клиентская составляющая</b>		
C1. Увеличить степень удовлетворенности клиентов за счет расширения ассортимента услуг и повышения уровня обслуживания	Доля сегмента рынка	Качество взаимоотношений с клиентами
C2. Увеличить степень удовлетворенности клиента после обслуживания	Сохранение клиентской базы	Опросы клиентов
<b>Составляющая внутренних бизнес-процессов</b>		
I1. Изучить нашего клиента		
I2. Создавать инновационные услуги	Доход от предоставления новой услуги	Цикл разработки услуги
I3. Осуществлять перекрестное обслуживание	Коэффициент перекрестного обслуживания	Число часов, проведенных с клиентом
I4. Перевести клиентов на более экономичные способы обслуживания	Изменение структуры форм обслуживания	
I5. Минимизировать операционные проблемы	Показатель количества ошибок при обслуживании	
I6. Гибкое обслуживание	Время выполнения запросов	
<b>Составляющая обучения и развития</b>		
L1. Развитие стратегических областей компетентности		Коэффициент стратегического переобучения
L2. Предоставление стратегической информации		Коэффициент доступности стратегической информации
L3. Соотнесение личных целей с целями банка		Соотнесение личных целей с целями банка (%)
	Удовлетворенность персонала	
	Доход на одного сотрудника	

В качестве основного инструмента осуществления этих планов была выбрана ССП, поскольку, по мнению новой команды управляющих, она позволит довести информацию о новой стратегии до сведения всех сотрудников, с одной стороны, и своевременно получить обратную связь о том, что «корабль» начал менять курс, — с другой. На первом этапе составления сбалансированной системы показателей были определены цели новой стратегии (см. табл. 7.2, левая колонка). Показатели отбирались на основании согласованного ответа на очень простой вопрос: «Как можно узнать, что цель достигнута?». Ответы на этот вопрос дали параметры, помещенные в колонку «Ключевые показатели результатов» таблицы 7.2. Они иначе назывались стратегическими показателями результатов, поскольку отражали те задачи, которые необходимо было решить в каждой составляющей новой стратегии.

Показатели, размещенные в центральной колонке таблицы 7.2, являются универсальными для любой компании, занятой в страховом бизнесе (страхование имущества и страхование от несчастных случаев). Конечно, ССП не была бы полной без таких специфических параметров, однако сами по себе, без общих стратегических показателей, они не могут сигнализировать о достиже-

нии стратегических целей компании. Кроме того, все специфические параметры являются отсроченными, то есть говорят о том, что уже было сделано. Например, если будет введен новый критерий процесса страхования, результаты появятся не ранее чем через год, а коэффициент потерь станет известен еще позже.

Стратегические показатели результатов представляют «сбалансированный» взгляд на общую стратегию, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую, внутренние бизнес-процессы, а также составляющую обучения и развития. Такой подход позволяет уже на ранних этапах оценить, насколько успешна деятельность компании. Это дает возможность определить программу действий на каждый день, с тем чтобы в будущем добиться выдающихся результатов. Сочетание специфических отсроченных и общих стратегических опережающих показателей необходимо любой организации, но особенно остро это ощущается в тех компаниях, которые заняты в страховом бизнесе.

Руководство National Insurance дополнило каждый стратегический показатель факторами достижения результатов (см. табл. 7.2, правая колонка), которые в большинстве случаев говорят о том, какие немедленные шаги нужно предпринять, чтобы добиться желаемых результатов в том или ином бизнес-процессе. Например, стратегическими показателями для страхования являются следующие:

- коэффициент потерь;
- частота претензий;
- серьезность претензий.

Эффективность этих параметров зависит от качества самого процесса заключения договора страхования. Были разработаны критерии того, что руководство компании считало хорошим процессом страхования, которые, в свою очередь, определяли мероприятия, необходимые для совершения новой сделки страхования. Периодически проводился аудит, выявлявший, насколько страховые полисы, выданные сотрудниками компании, соответствуют разработанным критериям. В результате возник некий опережающий индикатор качества, или фактор достижения результатов — коэффициента потерь, частоты и серьезности претензий, которые проявятся значительно позже. В дополнение к аудиту качества договоров страхования были разработаны аналогичные программы и параметры для процессов менеджмента, развития новых услуг и урегулирования претензий. Так выглядела эта новая система показателей:

#### **Показатели результатов**

Сохранение/расширение базы ключевых страховых агентов

Сохранение/расширение клиентской базы

Расширение структуры бизнеса (по сегментам)

Частота и серьезность претензий

Коэффициент затрат

Эффективность персонала

#### **Факторы достижения результатов**

Результаты страховой деятельности по сравнению с планом

Опрос страховых агентов относительно новой страховой политики

Развитие страховой деятельности по сравнению с планом

Аудит качества страхования

Текущая текучесть кадров; косвенные расходы

Развитие персонала по сравнению с планом; доступность информационных технологий

Правая колонка таблицы 7.2 представляет собой новый комплекс опережающих индикаторов — факторов достижения результатов, выбранных National Insurance.

Рисунок 7.3 представляет сбалансированную систему показателей графически, иллюстрируя две цепи причинно-следственных связей: от целей обучения и развития и внутренних бизнес-процессов к клиентским и финансовым целям; и от каждого показателя клиентской составляющей, составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития к факторам достижения результатов.

Пример National Insurance вновь демонстрирует, как процесс создания ССП изменяет стратегию и ведет к достижению желаемых результатов.

Таблица 7.2. Сбалансированная система показателей компании National Insurance

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	Ключевые отсроченные показатели результатов	Факторы достижения опережающих результатов
<b>Финансовая составляющая</b>		
F1. Оправдать ожидания акционеров	Доходность собственного капитала	
F2. Усовершенствовать операционную деятельность	Комбинированный коэффициент	
F3. Достичь увеличения прибыли	Расширение структуры страхования	
F4. Уменьшить риск акционеров	Катастрофические потери	
<b>Клиентская составляющая</b>		
C1. Совершенствование деятельности агентской службы	Сохранение/расширение клиентской базы по сравнению с планом	Достижения агентов (по сравнению с планом)
C2. Удовлетворение целевого клиента	Сохранение/расширение клиентской базы (по сегментам рынка)	Опросы клиентов об уровне обслуживания
<b>Составляющая внутренних бизнес-процессов</b>		
I1. Развитие целевых рынков	Структура страхового бизнеса (по сегментам рынка)	Развитие страхового бизнеса по сравнению с планом
I2. Прибыльность страхования	Коэффициент потерь	Аудит качества процесса страхования
I3. Соответствие претензий бизнесу	Частота претензий Серьезность претензий	Аудит качества претензий
I4. Повышение эффективности	Коэффициент затрат	Текучесть кадров Динамика управляемых издержек
<b>Составляющая обучения и развития</b>		
L1. Повышение квалификации персонала	Эффективность персонала	Развитие персонала по сравнению с планом
L2. Доступ к стратегической информации		Доступность стратегических информационных систем по сравнению с планом

Детально разработанные показатели ССП описывают стратегию компании. Цепь причинно-следственных связей, представленная на рисунке 7.3, отражает точку зрения руководства на взаимосвязь между бизнес-процессами и решениями, принятыми сегодня, и будущими результатами. Система аудиторских проверок имеет целью выявить «узкие места» и организовать адекватное обучение персонала, но не увольнять провинившихся. Таким образом, выбранные показатели служат для того, чтобы довести до сведения всей организации специфические особенности новых операционных процессов. Определение стратегических приоритетов, стратегических результатов и факторов их достижения привело к трансформации страховой деятельности. Фактически процесс оценки — это «хвост, который вертит собакой».



Рисунок 7. 3. National Insurance — причинно-следственные связи ССП

Окончательный успех пришел к National Insurance позже (мы поговорим об этом в главе 12), и, конечно, многие факторы, помимо ССП, оказали влияние на конечный результат. Но руководство считает, что составление сбалансированной системы показателей было важнейшей частью их стратегии, направленной на достижение успеха. Эта система стала руководством National Insurance в ее движении к будущему.

Примеры Metro Bank и National Insurance иллюстрируют процесс перевода стратегии бизнес-единицы в систему показателей. На самом деле ССП не является инструментом создания бизнес-стратегии. Мы внедряли ее в тех организациях, где уже была разработана стратегия, но зачастую перевод стратегии в плоскость показателей приводил к необходимости ее переосмысления и дора-

ботки.

Создавая стратегии, основанные на причинно-следственных связях, топ-менеджеры имеют возможность получить дополнительные знания об их эффективности. Более подробно мы рассмотрим эту тему в главе 12.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: СКОЛЬКО ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ?**

Если считать, что каждая из составляющих сбалансированной системы показателей имеет от четырех до семи различных параметров, то обычно система компании состоит в среднем из 25 показателей. Не слишком ли это много? И можно ли с одинаковым вниманием сосредоточиться на каждом из них? Ответ на оба вопроса один: НЕТ! Если ССП рассматривать как 25 (или 10) независимых друг от друга показателей, то работать с ними слишком сложно для любой организации.

Предлагаемая система должна рассматриваться как инструментарий для единой стратегии. Если это так, то количество показателей не имеет никакого значения, поскольку между ними существуют причинно-следственные связи и все они являются выражением стратегии бизнес-единицы. Конечно, легче сказать, чем сделать, но примеры Metro Bank и National Insurance, а также наш опыт работы с другими компаниями свидетельствуют о том, что организации формулируют и обсуждают со своими сотрудниками стратегию, основанную приблизительно на двух десятках интегрированных показателей.

Однако ССП, с которыми сегодня работает большинство организаций, содержат больше 25 показателей, без чего, по утверждению менеджеров, невозможно функционирование компаний. Служащие с недоверием относятся к утверждению, что для эффективной оценки операционной деятельности компаний вполне достаточно не более двух десятков показателей. В каком-то смысле они, может быть, и правы, но проблема в том, что они не делают различия между диагностическими показателями<sup>1</sup> — теми, по которым можно судить, находится ли бизнес под контролем, и которые сигнализируют о неординарных событиях, требующих немедленного принятия мер, и стратегическими, определяющими стратегию достижения совершенства в условиях конкуренции.

Простой пример проясняет эту мысль. Для нормального функционирования человеческого организма необходимо, чтобы показатели его жизнедеятельности менялись в достаточно узких пределах. Если температура тела повышается или понижается на один-два градуса (нормальной считается температура 98, 6°F, или 37°C), давление слишком понижается или чересчур повышается, это может означать одно — у нас серьезные проблемы. В таких обстоятельствах все силы организма (как и профессионалов, помогающих больному выкарабкаться) направлены на то, чтобы нормализовать эти показатели. Однако мы не бросаем все ресурсы на свое «спасение». В конце концов, падение температуры тела на 0, 01° не влияет на то, станете ли вы генеральным директором компании, старшим партнером международной консалтинговой фирмы или профессором в одном из самых престижных университетов. Эти факторы не являются стратегическими; совсем другие определяют, достигнем ли мы своих профессиональных целей или нет. Важны ли температура тела и давление? Бесспорно. Стоит этим показателям выйти из нормы, мы тут же получаем сигнал о том, что необходимо срочно принимать меры. Но являясь, несомненно, очень важными, они не достаточны для реализации наших долгосрочных целей.

Аналогично корпорации могут иметь сотни и тысячи показателей, которые контролируют бизнес-процессы и сигнализируют о любом сбое в системе, но не они являются решающими факторами получения выдающихся результатов. Такие параметры можно рассматривать как «факторы гигиены», помогающие компании функционировать. Это диагностические показатели.

Показатели результатов и факторы их достижения, изложенные в ССП, напротив, должны быть предметом активного и широкого обсуждения между топ-менеджерами и менеджерами среднего уровня при оценке стратегии с использованием новой информации о конкурентах, клиентах, рынках, технологиях и поставщиках<sup>2</sup>. По словам руководителя одной компании, до введения ССП руководству приходилось оценивать сотни различных показателей операционной деятельности. При создании сбалансированной системы они выбрали 12 ключевых показателей реализации стратегии, семь из которых были абсолютно новыми для компании<sup>3</sup>.

Сбалансированная система показателей не заменяет систему оценки повседневных парамет-

ров. Показатели для ССП выбираются так, чтобы внимание менеджеров и работников компании было сконцентрировано на тех факторах, которые могут привести к крупным достижениям в конкуренции на рынке.

## **КАК МОЖНО ИСПОРТИТЬ ХОРОШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УРАВНОВЕШИВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ**

Даже самые замечательные цели могут быть достигнуты не самыми лучшими путями. Сбалансированная система показателей предостерегает от частичной «близорукой» оптимизации, которая случается там, где для мотивации и оценки деятельности бизнес-единицы используется один показатель, особенно финансовый. Однако такое происходит не только с этой составляющей. Например, многие предприятия применяют в своей клиентской составляющей показатель своевременной доставки (OTD). Особую важность он приобрел для производственных компаний, работающих по принципу «точно в срок» и хранящих у себя небольшие запасы сырья и материалов. Но если этот параметр сделать единственным и центральным в общей системе показателей клиентской составляющей, возникает опасность, что очень быстро станут применяться дисфункциональные методы его достижения. К примеру, можно создать большие запасы материала, необходимого клиенту, хранить его на своих складских площадях и доставлять по мере надобности. Для клиента — это самый лучший вариант, а для компании-производителя — самый дорогостоящий. Ведь в этом случае большие денежные средства оказываются замороженными в складских запасах, компания несет затраты на их хранение и обработку, а кроме того, существует серьезный риск списания запасов из-за их порчи или сроков годности.

Можно добиться высокого показателя OTD, просто не принимая на себя обязательства по коротким срокам доставки, которые требует клиент. Например, для клиента оптимален срок 18 дней, однако компания, зная все недостатки своего операционного процесса (задержки, простои, общая неразбериха), предлагает свои условия: 30 дней. Клиент не испытывает по этому поводу никакого восторга, но деваться ему некуда: альтернативного поставщика нет. Он вынужден принять эти невыгодные условия. Доставка товара происходит на 30-й день, показатель OTD высокий, только клиент остался недоволен тем, что его условия (срок поставки — 18 дней) не выполнены.

Рассмотрим теперь такой замечательный показатель для инновационного цикла составляющей внутренних бизнес-процессов, как сроки продвижения на рынок нового продукта или услуги. Один из методов сокращения сроков — совершенствование процесса разработки нового продукта и уменьшение временного цикла этого процесса. Но и здесь существует опасность того, что будет выпущен продукт, лишь немногим отличающийся от уже существующего, а не принципиально новый, который мог бы опередить конкурентов по рынку. Конечно, достигнут хороший показатель, но бизнес в целом рискует отстать.

Сбалансированная система компании должна предотвратить возможность такой «лжеоптимизации» одного показателя или одной составляющей. Для этого и существуют диагностические показатели, которые наилучшим образом уравнивают стратегические. Примером может служить компания Analog Devices<sup>4</sup>. Последняя во избежание искушения получить высокий показатель OTD посредством увеличения сроков поставки ввела диагностический параметр, учитывающий разницу между необходимым клиенту сроком доставки и сроком доставки, который могла обеспечить Analog Devices. Другой показатель этого ряда — процент случаев, когда компания не смогла выполнить требования клиента. Можно, например, использовать и такой диагностический показатель, как коэффициент движения складских запасов, сделанных для того, чтобы достичь высокого показателя OTD. Все эти параметры помогут менеджерам определить, какими способами получены высокие показатели.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сбалансированная система показателей — это нечто большее, чем простой набор 15—25 финансовых и нефинансовых показателей, сгруппированных в составляющие. Она отражает стратегию бизнес-единицы. Это система показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвя-

занных на основе причинно-следственных отношений. Показатели результатов — это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии и о том, какие из них уже достигнуты. Факторы достижения результатов — это опережающие индикаторы, извещающие сотрудников компании о том, что каждый из них должен сделать для создания будущей потребительной ценности. Наилучшим образом составленная ССП — это такая система, в которой взаимосвязанные цели и показатели представляют стратегию компании.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> Robert Simons. *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Chap. 4.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // *Harvard Business Review*, 1993, September/October, p. 143—147.

<sup>4</sup> R.S. Kaplan. *Analog Devices, Inc.: The Half-Life System*. 9-190-061. Boston: Harvard Business School Press, 1990; A. Schneiderman. *Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II* // *Journal of Cost Management*, 1996, Summer, Fall.

## ГЛАВА 8. СТРУКТУРА КОМПАНИИ И СТРАТЕГИЯ

Сбалансированная система показателей должна отражать структуру предприятия, для которого она формулирует стратегию. До сих пор все приведенные примеры касались автономных бизнес-единиц. Но система с таким же успехом применяется для других организационных структур. В этой главе мы расскажем, как разработать ССП для:

- корпораций, состоящих из нескольких бизнес-единиц;
- совместных предприятий;
- вспомогательных подразделений корпораций, а также других бизнес-единиц;
- некоммерческих и государственных предприятий.

### СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ И КОРПОРАЦИИ

Как правило, стратегии разрабатываются в организациях, которые относятся к стратегическим бизнес-единицам. Например, Metro Bank — одно из операционных подразделений большого холдинга, имеющего в своем составе такие бизнес-единицы, как отделение по операциям с кредитными картами, коммерческий и инвестиционный банки.

Некоторые компании заняты в одной узкой отрасли, и в этом случае стратегия бизнес-единицы совпадает с корпоративной стратегией. В самом начале нашей деятельности сбалансированные системы показателей разрабатывались для предприятий полупроводниковой индустрии, например Advanced Micro Devices и Analog Devices. Эти системы показателей являлись корпоративными (термин, который использовала Analog Devices). Однако большинство бизнес-единиц, в частности Metro Bank, являются членами более мощных корпораций. В этой связи возникает естественный вопрос о корреляции между сбалансированными системами показателей корпорации и ее подразделений.

Считается, что организация, состоящая из разных взаимосвязанных бизнес-единиц, более эффективна и значима, чем механическое объединение группы подразделений. Теория корпоративной стратегии, представляющая собой в настоящее время широкое поле исследований<sup>1</sup>, пытается определить, как руководство корпорации и корпоративная стратегия (в противовес стратегии бизнес-единицы) могут создать неразрывную синергическую связь между своими операционными единицами. Существуют две крайности. Одна — это такая корпорация, как FMC, состоящая из более 20 независимых компаний с разнообразнейшим спектром направлений деятельности — от компаний по добыче золота, химическому производству, поставке оборудования для аэропортов до подразделений, которые занимаются машиностроением для пищевой и сельскохозяйственной промышленности. Естественно, что при такой диверсификации деятельности до введения ССП главной целью всех компаний было достижение выдающихся финансовых результатов, которые оценивались годовым показателем ROCE. Если запланированные финансовые параметры были получены, руководство не вникало в то, какими средствами это сделано.

Внедрение ССП обозначило новую роль корпоративного менеджмента — контроль и оценку реализации стратегии каждой бизнес-единицей. Сбалансированная система показателей позволила вести активный диалог не только о краткосрочных финансовых результатах, но и о том, какова база для решения долговременных финансовых задач. На корпоративном уровне такой диверсифицированной компании, как FMC, легче всего оценить общую финансовую эффективность. Стратегии, цели и показатели остальных составляющих ССП каждого предприятия корпорации слишком разнородны, чтобы их можно было так же легко проанализировать в рамках общей корпоративной системы.

Другая крайность — это корпорация, состоящая из бизнес-единиц, которые очень тесно взаимодействуют друг с другом. Они могут иметь даже одних и тех же клиентов. Например, у компании Johnson & Johnson более 150 отделений по всему миру, но все они заняты в одной отрас-

ли — производстве медицинских препаратов и средств по уходу — и имеют общих клиентов: больницы, медицинские центры, врачи, аптеки, супермаркеты и другие предприятия розничной торговли. В других корпорациях бизнес-единицы могут пользоваться общими технологиями; так, Хамел и Прахалад приводят пример, как Honda, используя свои исключительные возможности в разработке автомобильных двигателей, производит и продает продукты в других сегментах рынка: мотоциклы, газонокосилки, автомобили, генераторы<sup>2</sup>. Компания NEC использует свои достижения в микроэлектронике и миниатюризации, чтобы стать лидером на рынке телевизоров, компьютеров и телекоммуникаций. Другие корпорации могут централизовать свои ключевые функции, например закупки, финансы, информационные технологии, с тем чтобы достичь лучших результатов, чем если бы эти функции самостоятельно выполняла каждая отдельная бизнес-единица.

Но в любых обстоятельствах ССП должна отражать корпоративную стратегию и видение общей структуры. Смысл состоит в том, что взаимосвязанные бизнес-единицы, действующие в рамках одной корпорации, предпочтительнее группы независимых подразделений, имеющих собственные структуры управления и источники финансирования. Сбалансированная система показателей не просто формирует, а разъясняет и распространяет корпоративную стратегию.

Сегодня корпоративные системы показателей находятся в самом начале своего развития. Пока они могут четко разъяснить два элемента корпоративной стратегии.

- Корпоративная идеология: ценности, убеждения и идеи компании, которые должны разделять все бизнес-единицы (например, техника безопасности в DuPont или инновации в 3M).
- Корпоративная роль: деятельность, необходимая для создания синергизма работы бизнес-единиц, составляющих организацию (на пример, общие клиенты, технологии, централизованные услуги совместного пользования).

## **КОРПОРАТИВНЫЕ ИДЕИ И РОЛИ**

Приведем в пример Kenyon Stores. Она состоит из 10 отделений розничной торговли, чьи продажи составляют от 500 млн. до 2 млрд. дол. Каждое из них имеет свой имидж и целевого покупателя. Руководство корпорации разработало стратегический план, состоящий из 10 пунктов, которые должны стать элементами стратегии каждого подразделения. Все они были сгруппированы по четырем составляющим ССП.

### **Финансовая**

1. Агрессивный рост
2. Сохранение общей прибыли

### **Клиентская**

1. Лояльность клиентов
2. Предложение полного ассортимента товаров

### **Внутренние бизнес-процессы**

1. Создание брэнда
2. Лидерство в моде
3. Качество товаров
4. Высший уровень обслуживания

### **Обучение и развитие**

1. Стратегические знания и навыки
2. Личное развитие

Для каждого элемента был разработан соответствующий принцип (правило) и корпоративный показатель. Для агрессивного роста, например, правило звучало так:

*Каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту, который оценивается в зависимости от рыночной ситуации.*

Корпоративным показателем было ежегодное увеличение объема продаж. Для стратегической задачи создания брэнда определялось следующее правило:

*Каждая бизнес-единица создает свой доминирующий брэнд.*

Корпоративный показатель — процент бизнес-единиц, создавших такой брэнд в своем сегменте рынка.

Корпоративная ССП служила моделью для каждого подразделения при создании собственной стратегии (см. табл. 8.1). Рассмотрим, например, цель агрессивного роста при сохранении общей прибыли. Корпоративная роль состояла в том, чтобы обозначить эту стратегическую цель в общем портфеле розничной торговли. Это позволило Kenyon Stores определить более амбициозные цели для подразделений с хорошим потенциалом роста и более скромные для тех, которые работают в развитых и насыщенных сегментах рынка. Каждая бизнес-единица, в свою очередь, сама решала, каким методом будут достигаться стратегические цели корпорации. Например, бизнес-единица А (растущий бизнес) сформулировала свои задачи как рост объема продаж в новом магазине, а бизнес-единица В, давно работающая в насыщенном сегменте рынка, — как увеличение продаж в каждом старом магазине. В корпоративной цели доминирующего брэнда развивающееся подразделение А оценивало свои достижения по проценту полученной прибыли в сравнении с ключевыми плановыми показателями. Критерием доминирования брэнда «зрелого» отделения В было сохранение лидирующих позиций в своем сегменте рынка.

Kenyon Stores — это иллюстрация того, как одна компания, имея в своем составе организационно независимые, но действующие в рамках общей стратегии бизнес-единицы, смогла разработать такую ССП, которая стала моделью для систем отдельных подразделений. Конечно, каждая из них имеет отличия, но все они объединены общими стратегическими целями, определенными в ССП корпорации.

Компания Hoechst Celanese разработала пять основных принципов деятельности работников в соответствии с корпоративными целями и задачами.

1. Приоритет клиентской составляющей; показатель — степень удовлетворенности клиента.
2. Постоянное совершенствование организационных процессов для достижения эффективности, гибкости в отношениях с потребителями, создания новых продуктов, обеспечивающих прорыв на рынке.
3. Лидерство, базирующееся на корпоративных ценностях, когда каждый понимает, насколько он соответствует стратегии компании, ее мировоззрению, целям и задачам.
4. Делегирование полномочий сотрудникам, когда решения принимаются ответственно и на надлежащих уровнях; когда проявляются лояльность и поддержка работников, ведущие к повышению эффективности и производительности.
5. Высокая эффективность деятельности, которая оценивается степенью удовлетворенности потребителя; защита окружающей среды, безопасность труда; высочайшие финансовые результаты.

Такие корпоративные идеи легко можно перевести в специфические операционные показатели для каждой бизнес-единицы. Организация определяет специфические финансовые задачи и показатели для каждого подразделения, но оставляет за ним право разработать собственную стратегию для достижения поставленных целей.

**Таблица 8.1. Корпоративная ССП определяет рамки, внутри которых бизнес-единицы разрабатывают свои системы**

Корпоративный стратегический план	Правила (принципы)	Корпоративная ССП	Бизнес-единица А (с потенциалом роста)	Бизнес-единица В (развитый и насыщенный сегмент рынка)
<b>Финансовая составляющая</b>				
1. Агрессивный рост	Каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту, в зависимости от рыночной ситуации	Рост объема продаж (по сравнению с предыдущим годом)	Продажи нового магазина	Продажи в старых магазинах
2. Сохранение общей прибыли	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
<b>Клиентская составляющая</b>				
1. Лояльность клиента	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Полный пакет предложений	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
<b>Составляющая внутренних бизнес-процессов</b>				
1. Создание бренда	Каждая бизнес-единица создает доминирующий бренд	Процент бизнес-единиц, сумевших создать доминирующий бренд	Процент дохода от ключевых продуктов	Доля рынка
2. Лидерство в моде	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
3. Качество товаров	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
4. Высочайший уровень обслуживания	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
<b>Составляющая обучения и развития</b>				
1. Стратегические знания и навыки	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
2. Личное развитие	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

## СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБЪЕДИНЕНИЯ

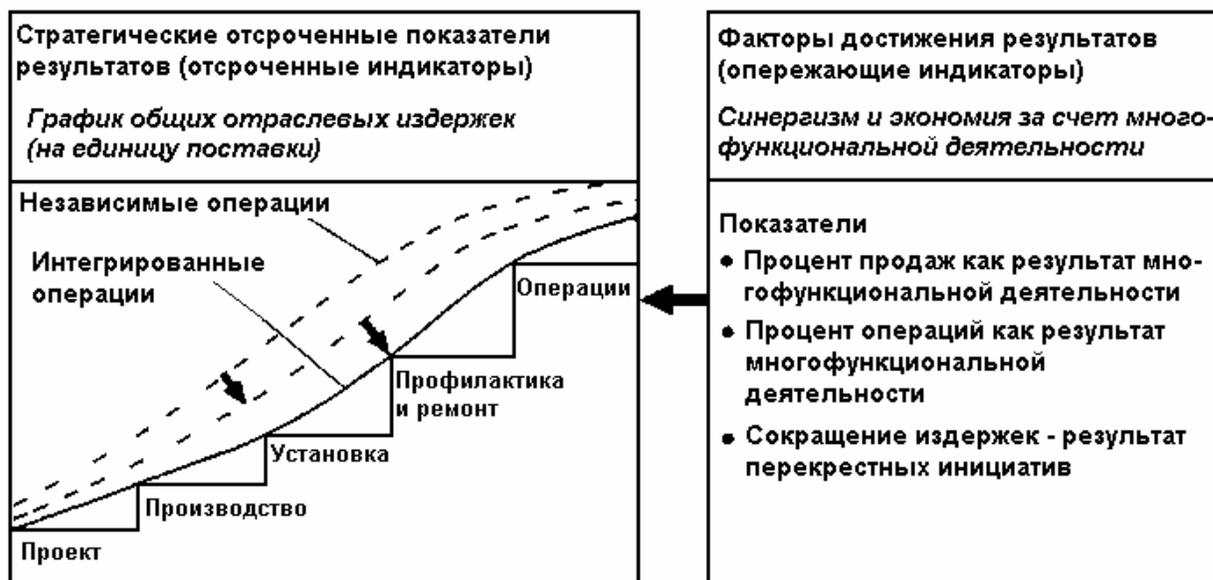
Достижение синергизма деятельности бизнес-подразделений корпорации — все-таки скорее теория, чем практика. Специфическими примерами организаций, где синергизм на самом деле является фундаментальным положением, служат совместные предприятия или стратегические объединения независимых компаний. Совместные предприятия занимают все большее место в бизнес-пейзаже сегодняшнего дня, бросив вызов многим компаниям. Как считают наблюдатели, главное препятствие — это определение тех целей, которых хотят достичь обе стороны предприятия. Сбалансированная система показателей помогла составить общий план и показатели деятельности, на основании которых совместное предприятие может функционировать.

Рассмотрим Oiltech, совместное предприятие нескольких партнеров, оказывающее услуги нефтедобывающим компаниям. Вообще эта индустрия имеет фрагментарный характер с большим

количеством мелких игроков на рынке (проектирование, строительство, логистика), которые зачастую дублируют друг друга. Компания Oiltech собрала вместе несколько таких предприятий с целью повышения эффективности, ликвидации дублирования и неразберихи, существовавших в отрасли. Идея заключалась в том, что только совместными усилиями можно предоставить услуги высочайшего класса (даже «под ключ») прибыльным клиентам — крупным транснациональным нефтяным и газовым компаниям — и, следовательно, получить выгоды, которые невозможны, если действовать независимо друг от друга.

Финансовая составляющая Oiltech помимо нескольких традиционных показателей, например доходности капитала, денежного потока и роста доходов, содержала новый: структуру дохода, то есть долю общего бизнеса, в который были вовлечены многочисленные операционные компании, входящие в Oiltech. Этот показатель отражал цель — завоевать новую область рынка, предоставляя клиентам интегрированные услуги «под ключ».

Выгоды для потребителя определялись одной целью клиентской составляющей — снижением цены барреля нефти. Данный показатель можно оценить как отличный, поскольку, с одной стороны, это то, к чему стремится каждый клиент, а с другой — с его помощью можно измерить успех совместного предприятия. Был составлен график отраслевых издержек (см. рис. 8.1), по которому можно судить о вкладе каждого участника совместного предприятия в конечную стоимость продукта. Цель состояла в том\* чтобы снизить кривую издержек за счет синергизма операционной деятельности подразделений. Специфический показатель — доллар на баррель добытой нефти.



**Рисунок 8.1. Стратегическая цель: сокращение издержек добычи нефти за счет интеграции отраслевой стоимостной цепочки**

При наличии четкой цели клиентской составляющей не составило труда определить факторы достижения результатов составляющей внутренних бизнес-процессов: совместная работа в комплексных бригадах всех участников предприятия с целью сокращения издержек. Критерием эффективности этого фактора является сокращение издержек за счет совместных инициатив, которые помогают сфокусировать усилия ранее обособленных предприятий на командной работе и снижении затрат. Другим показателем этой составляющей ССП, связанным с целью создания новых рынков, был объем продаж по контрактам на новые сервисные услуги. Данные услуги включают в себя инновационные финансовые механизмы, технологии менеджмента проектов, а также поставки комплексных видов услуг для проектов на основе операционных (operating expense, OPEX) и капитальных (capital expense, CAPEX) затрат. Составляющая обучения и развития поддерживала эти инициативы введением поощрений за работу в команде, овладение дополнительными профессиями и соотнесение своих личных целей со стратегией предприятия.

Внедрение ССП в Oiltech ускорило развитие новой модели деятельности предприятия — со-

вместной работы в команде. Система стала теоретическим подтверждением того, что ранее разрозненные и независимые компании в составе совместного предприятия могут создавать уникальную и устойчивую стоимость для клиентов как следствие командной работы.

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЫ: ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ

В предыдущей главе мы обсудили, как корпоративная стратегия связывает воедино все бизнес-единицы, входящие в компанию, и каким образом общие цели обеспечивают синергизм деятельности различных ее подразделений. Еще одно корпоративное преимущество, или, как его называют Гулд и коллеги, «родительское преимущество», — это возможность использовать корпоративные ресурсы. В случае если операционные подразделения не могут получить, скажем, сырье или материалы соответствующего качества и по разумным ценам от внешнего независимого поставщика, корпорация может предложить свои внутренние ресурсы. Для бизнес-единицы это уникальная возможность, с одной стороны, и большое конкурентное преимущество — с другой. Однако зачастую такие корпоративные ресурсы, как профилактика и ремонт оборудования, закупки, кадровая служба, информационные технологии или финансы, не выдерживают рыночной конкуренции и становятся не конкурентным преимуществом, а скорее большим недостатком. Ларри Брейди, президент корпорации FMC Corporation, так прокомментировал эту ситуацию:

*Когда мы применили ССП для подразделений корпорации, у нас словно глаза открылись. Сомневаюсь, что представители многих компаний могут навскидку ответить на вопрос: «Как вы создаете конкурентное преимущество?». Однако мы ежедневно задаем его своим линейным операторам. Мы начали расспрашивать кадровые службы наших подразделений о том, снижают ли они издержки или предлагают новые услуги. Если этого нет, возможно, нам следует привлечь ресурсы других отделений компании. В этой области заложен большой потенциал организационного развития и совершенствования стратегических возможностей<sup>3</sup>.*

Иллюстрацией сказанному выше может служить компания Telco, одна из ведущих мировых телекоммуникационных корпораций. В течение многих десятилетий она являлась регулируемой монополией и ее бизнес-подразделения должны были покупать информационные технологии и соответствующие услуги у Info Support — подразделения информационных систем, входившего в состав самой Telco. В таких исключительных условиях, когда о поставках со стороны не могло быть и речи, Info Support имела замечательные финансовые результаты и очень низкий уровень удовлетворенности внутренних клиентов. К началу 1990-х годов у Info Support, которая предлагала устаревшие технологии и абсолютно не учитывала потребности внутренних клиентов, сложился стойкий негативный имидж в корпорации.

В 1980-х годах большая часть деятельности Telco перестала быть регулируемой и условия жесточайшей конкуренции привели к децентрализации корпорации. Образовались новые бизнес-единицы, которые нуждались в более совершенных технологических возможностях и услугах. Для того чтобы поддержать агрессивную политику новых операционных подразделений, направленную на увеличение прибыли, Telco наделила их полномочиями приобретать товары и услуги у лучших поставщиков. Info Support не оставалось ничего иного, как предоставлять конкурентоспособную продукцию или наблюдать руины ее собственного бизнеса.

Новый генеральный директор Info Support разработал ССП, для того чтобы превратить компанию в успешного, ориентированного на клиента конкурентоспособного поставщика. В системе были сформулированы следующие задачи:

- разработать новую, ориентированную на клиента стратегию;
- обучить соответствующим образом персонал;
- изменить свою деятельность так, чтобы все внимание сфокусировать на клиенте.

Понимая, что в течение десятилетий пренебрегали отношением клиента к себе как к поставщику, руководители Info Support уделили особое внимание разработке клиентской составляющей

ССП. Проект стартовал с опроса клиентов сотрудниками подразделений Telco, который выявил два рыночных сегмента, соответствующих потребительской стоимости предложений. Первый сегмент, подобный группе №2 клиентов компании Rockwater, был ориентирован на основные услуги, максимально надежные и по минимальной цене. Другой (аналогичный группе №1) — стремился получать продукты инновационных технологий и иметь долгосрочные партнерские отношения с поставщиком информационных систем.

В компании Info Support были разработаны специфические показатели для двух групп клиентов (см. рис. 8.2) — степень удовлетворенности потребительским предложением и количество новых клиентов (группа №1); показатель «цена против рыночной» (группа №2), — подчеркивавшие важность развития новых технологий, разработки услуг и расширения клиентской базы, с одной стороны, и предоставления товаров и услуг по конкурентоспособным ценам — с другой.

	Группа №1 (ориентирована на цену)		Группа №2 (ориентирована на инновационные товары и услуги)			
	Бизнес-единица (клиент)					
Цель	A	B	C	D	E	F
Низкая цена	√	√				
Добавленная стоимость (инновационные товары и услуги)			√	√	√	√
Качество/отсутствие брака	√	√	√	√	√	
Взаимоотношения			√	√	√	
Инновационные технологии			√	√	√	

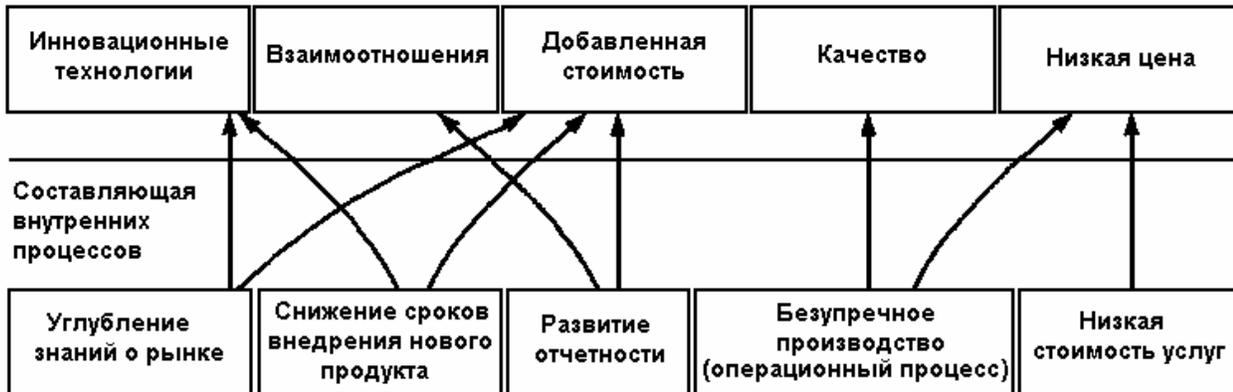
Рисунок 8.2. Цели клиентской составляющей ССП для корпоративных бизнес-единиц

Конкретные цели, разработанные для клиентской составляющей ССП, позволили определить критические внутренние процессы, которые необходимо было усовершенствовать, чтобы добиться успеха (см. рис. 8.3). Для потребителей из группы №1 требовалось развивать новые виды товаров и услуг. Показателями служили процент дохода, полученный от продажи продукции не старше двух лет, и временной цикл ее разработки. В отличие от таких компаний, как Hewlett-Packard, 3M и Analog Devices, имеющих отлично развитую и работающую инновационную концепцию, для сотрудников Info Support разработка перечисленных выше показателей явилась решающим фактором изменения корпоративной культуры, поскольку, будучи монопольным поставщиком в течение многих лет, они никогда не задумывались о важности инновационных проектов. Взаимоотношения с клиентами группы №1, стремящимися к долгосрочным партнерским отношениям, оценивались по результатам аудита, отражающего эффективность общения между поставщиком и потребителем. Оценка фиксировалась в ССП и таким образом становилась известна всем сотрудникам компании.

Процесс создания сбалансированной системы показателей, и в частности разработка клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов, сыграл решающую роль в превращении Info Support в компанию, ориентированную на клиента. Во-первых, были определены два основных сегмента потребительского рынка и предложения потребительской ценности, с тем чтобы новая стратегия учитывала оба объекта деятельности компании (имеются в виду группы клиентов). Во-вторых, ССП, о которой были проинформированы все сотрудники компании, стала частью процесса управления: важнейшие внутренние бизнес-процессы были постоянно направле-

ны на удовлетворение потребностей клиентов.

**Клиентские цели**



Цели	Показатели
Понимание рынка Достичь такого знания рынка, чтобы разработать перспективные продукты и услуги, а также привлечь клиентов, которых на сегодняшний момент мы не имеем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент дохода от товаров и услуг не старше 2 лет</li> </ul>
Разработка продукта Сократить временной цикл разработки продукта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Временной цикл развития продукта</li> </ul>
Развитие отчетности Уточнить роль группы учета как главного элемента доставки добавленной стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит взаимоотношений с клиентом</li> </ul>
Безупречное производство Обеспечить бездефектность производства по конкурентоспособным ценам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надежность (число дефектов на единицу продукции/времени)</li> <li>Качество услуг (среднее время ремонта)</li> </ul>
Услуги по низкой цене Стать лидером в отрасли по показателю «издержки производства единицы товара/услуги»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индекс конкурентных цен</li> </ul>

**Рисунок 8.3. Перевод клиентских целей в приоритетные внутренние процессы**

Опыт Info Support может быть использован многими подразделениями и группами различных корпораций. Сегодня партнерские и стратегические союзы с внешними поставщиками услуг — от информационных технологий, технического обслуживания и уборки помещений до разработки новых продуктов — получили широкое распространение. В этих условиях внутрикорпоративные поставщики должны стать источником конкурентного преимущества для своих внутрикорпоративных клиентов. В противном случае их функции придется передавать внешним надежным конкурентоспособным поставщикам.

### ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И НЕКОМЕРЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Возможности сбалансированной системы показателей для совершенствования управления государственными и некоммерческими организациями еще более широки, чем для предприятий частного сектора. Для последних финансовая составляющая четко определяет долгосрочные цели, а для государственных и некоммерческих организаций — наоборот, ограничения. Эти предприятия должны четко соизмерять свои затраты с бюджетом. Но их успех определяется вовсе не тем,

насколько точно они «уложились» в бюджет или сэкономили. Факт перерасхода бюджетных средств на 0, 1% или, наоборот, экономии 10% не может служить показателем успешной деятельности.

Показатель успеха государственных и некоммерческих организаций — это эффективность, с которой они действуют на своих территориях и в соответствующих группах населения. Цели в этом случае должны иметь реальный осязаемый результат, тогда как финансовые соображения могут носить вспомогательный или ограничительный характер, но ни в коем случае не являются приоритетом.

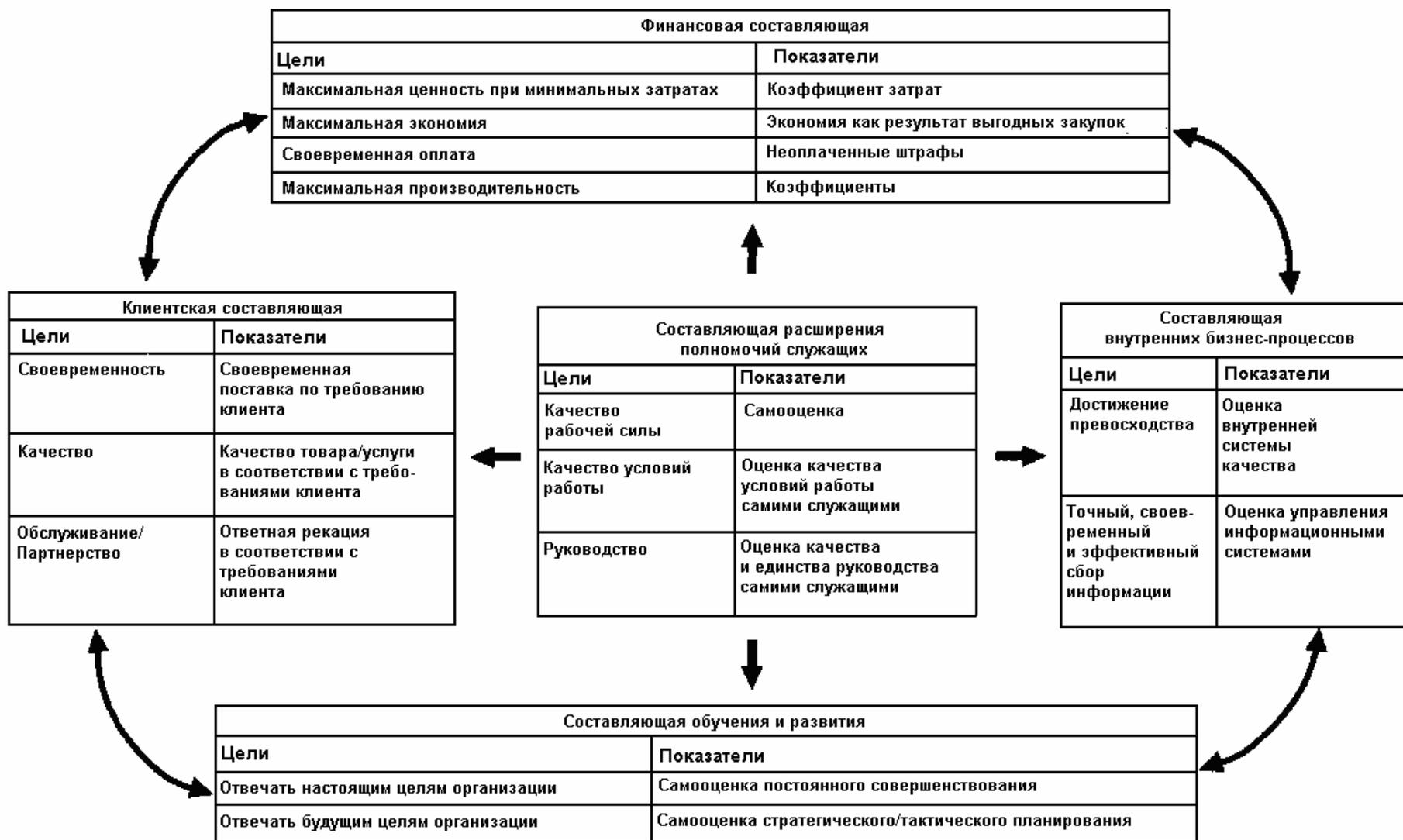
С недавних пор в мире наметилась тенденция, в соответствии с которой правительственные организации обязаны все более строго отчитываться перед налогоплательщиками. Многие государственные функции переданы частным компаниям или ликвидированы вовсе. Одной из первых важных инициатив администрации президента Клинтона, пришедшего к власти в 1993 году, было «переосмысление роли государства»<sup>4</sup>. В результате этой инициативы, осуществление которой проводилось под руководством вице-президента Альберта Гора, появился документ под названием «National Performance Review» (NPR, «Анализ государственной деятельности»)<sup>5</sup>, особо подчеркивающий важность оценки деятельности правительственных организаций и их ориентированности на граждан. В основной части NPR, посвященной повышению роли работников с целью получения результатов, представлены некоторые рекомендации правительственным организациям по определению показателей деятельности.

- Все организации должны разработать и использовать систему оценки деятельности и отчетности.
- Четко разъяснять цели федеральных программ.
- Президенту и главам министерств и ведомств следует разработать соглашения об итогах деятельности.

В документе признавалось:

*Не каждого обрадует данная инициатива. Возникнут проблемы с разработкой критериев. Как правило, государственные служащие не ориентированы на итоги своего труда. Во-первых, в силу сложившихся условий они думают о самом процессе, а не о результате. Во-вторых, разработка показателей — не такое легкое дело. Следовательно, налицо тенденция оценивать объем работы, но не ее результат. Служащий полагает, что если он много работает, то делает все возможное. Государственным организациям потребуется несколько лет... для того чтобы разработать оптимальную систему показателей и соответствующую систему отчетности»<sup>6</sup>.*

Одной из первых применила рекомендации NPR группа контроля оценки деятельности (Performance Measurement Action Team, PMAT), созданная под эгидой Федеральной исполнительной ассоциации закупок (Procurement Executive Association, PEA) для оценки качества снабжения в таких правительственных организациях, как министерства финансов, транспорта, торговли, здравоохранения, а также Управление служб общего назначения и монетного двора. Задача PMAT состояла в том, чтобы «оценить состояние системы снабжения и разработать стратегию и рекомендации по оценке закупочной деятельности данных организаций»<sup>7</sup>. Для этого были проведены опросы граждан и сотрудников, собраны ценные статистические данные по системе закупок в целом, руководители служб закупок дали самооценку своей деятельности. Основываясь на этом исследовании, PMAT разработала ССП (см. рис. 8.4), содержащую традиционные четыре составляющие и дополнительную пятую: «расширение полномочий служащих», что подчеркивало ту особую роль, которую должны играть федеральные служащие в новой системе правительственных организаций, ориентированных на граждан.



Источник: Адаптировано из: R.S. Kaplan, D.P. Norton. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review, 1992, January/February. p.76. Перепечатано с разрешения.

Рисунок 8.4. Сбалансированная система показателей для федеральной системы снабжения.

Специальная группа РМАТ рекомендовала сбалансированную систему показателей, потому что:

*... Она определяет высокоэффективные показатели, легка и оптимальна в использовании, сбалансирована и сфокусирована прежде всего на выявлении недостатков. Система ориентирована на клиента и многофункциональна, что расширяет возможности контроля. Она дает шанс подразделениям по закупкам самим принимать решения и совершенствовать свою деятельность, а не ждать указаний сверху. Она предоставляет способ сравнения качества оказываемых услуг в соответствии с задачей стать лучшими.*

Если говорить о муниципальных правительствах, следует заметить, что, например, в городе Саннивейл, штат Калифорния, уже в течение 20 лет выпускается годовой отчет, в котором отражены основные цели и показатели деятельности в сравнении с бюджетными нормами для муниципальных служб. Для каждого департамента город определяет задачи, критерии уровня обслуживания населения и получения ими благ, а также параметры выполнения поставленных задач. Если показатели качества и продуктивности превосходят запланированные, то руководитель получает премию до 10%. Сравнительный анализ итогов 1990 года показал, что в сфере услуг Саннивейла занято на 35—40% персонала меньше, чем в городах такого же размера и типа.

В сентябре 1995 года в городе Шарлотт, штат Северная Каролина, был опубликован годовой отчет по выполнению муниципальной ССП. В первой его части говорилось о наиболее значимых достижениях в 1995 финансовом году в пяти основных областях:

- безопасность населения;
- город в городе (целевые местные инициативы);
- реструктуризация правительства (введение системы соревнования и управления активами в городских организациях);
- экономическое развитие;
- транспорт.

Вторая часть отчета подводила итоги в соответствии с четырьмя составляющими: клиентской, финансовой, внутренней эффективности, инноваций и обучения. Ниже приводим цели и показатели этих составляющих.

***Услуги: предоставлять жителям города Шарлотт услуги высочайшего качества***

**Состояние:**

- Удовлетворенность информацией о новых услугах по вывозу мусора- 89%.
- Жители города удовлетворены работой пожарных служб.
- Рейтинг департамента планирования составляет 95, 3% (результат рассмотрения более 41 000 запросов).
- Руководство аэропорта организовало специальное обучение по улучшению обслуживания для водителей автобусов-челноков для перевозки пассажиров; опрос пассажиров свидетельствовал об их благосклонной реакции.
- Доходы от транспортных услуг (количество перевезенных пассажиров в час) на 25—35% больше, чем в сопоставимых городах.
- Из 36 000 запросов в департамент транспорта не удовлетворены только 26 (менее 0, 01%); они были направлены в мэрию.

***Финансовая подотчетность: эффективно распоряжаться денежными средствами города***

**Состояние:**

- Система водоснабжения и канализации города занимает четвертое место по стоимости среди 13 сопоставимых городов. Годовое повышение тарифов — на 25% ниже запланированного.
- Стоимость услуг по сбору твердых отходов городскими службами сопоставима с самой низкой стоимостью услуг четырех крупнейших национальных компаний. Количество простоев по причине несчастных случаев сократилось до 60%, что составило

экономии 130 000 дол.

- Издержки содержания департамента планирования на душу населения были самыми низкими в сравнении с шестью сопоставимыми городами.
- Система оказания страховой медицинской помощи была усовершенствована, что дало экономию 238 000 дол.

**Эффективность внутренних процессов: продолжать совершенствование системы обслуживания в рамках бюджета за счет повышения производительности**

**Состояние:**

- Постоянно увеличивалась производительность работы коммунальных служб.
- Кадровая служба ввела автоматизированную систему оплаты труда, сократив количество ошибок и оплату за переработку; улучшилось качество отчетов об отсутствии персонала на рабочем месте, в том числе и по болезни.
- Повысилась эффективность работы технического, транспортного, авиационного департаментов, а также департамента имущества и переработки твердых отходов: были проведены сокращение штата, перестройка нескольких ключевых процессов и передача многих функций внешним подрядчикам.

**Инновации и обучение: изучать новые продукты и процессы с целью улучшения нашей деятельности в будущем**

**Состояние:**

- Организован новый отдел информационных транспортных систем (информация о «пробках», перекрытых улицах, статусах различных проектов, вакансиях, состоянии городских служб).
- Введена система анализа и оценки хозяйственной деятельности (для городских департаментов).
- Продолжалось изучение новых инициатив по профилактике преступности.
- Разработан план повышения производительности при сокращении рабочей силы.
- В результате проведения переобучения повышение уровня квалификации составило 51%.
- Для инспектирования состояния систем противопожарной безопасности и штормовых предупреждений были приобретены два электрических транспортных средства.
- Для подразделения информационных технологий был разработан и внедрен план карьерного роста.

Сбалансированная система показателей дала муниципальному правительству города Шарлотт возможность оценивать свою деятельность в соответствии с системой критериев, тогда как раньше единственным критерием служил факт перерасхода бюджета. По словам одного из муниципальных руководителей, внедрившего в своем департаменте ССП, особенно радуют достижения в финансовой отчетности и производительности внутренних процессов. «Такой отчет демонстрирует атмосферу успеха, которая царит в нашей организации».

Некоммерческим организациям, прежде всего тем, которые в соответствии со своим уставом должны предоставлять социальные услуги нуждающимся, особенно важно определить свои цели, задачи и показатели оценки деятельности. Главная задача для некоммерческих предприятий — оказание конкретных услуг целевым группам населения. Подобно государственным организациям, финансовая составляющая в данном случае является скорее ограничением, чем целью.

Одной из первых применила ССП на практике Massachusetts Special Olympics<sup>8</sup>. Принцип построения этой системы на самом деле был идентичен принципу построения ССП бизнес-единиц.

Основной акцент финансовой составляющей делался на ожидаемые поступления от финансовых доноров. Были выбраны три главные цели:

1. Публичное признание: укрепить позицию Special Olympics как популярной благотворительной организации посредством динамичных связей с общественностью и соответствующей маркетинговой политики.
2. Участие в проекте населения: создать наилучшие возможности и условия для корпоративных и частных добровольцев.
3. Увеличение числа спортсменов/распространение спортивных программ: расширять

и распространять спортивные программы с целью привлечения потенциальных участников к соревнованиям.

Показателями, выбранными для этих целей, были:

- количество новых программ/спортсменов;
- привлечение добровольцев/сохранение кадровой базы;
- новые спонсоры;
- обратная связь со спонсорами;
- число спортсменов — участников новых программ.

В дополнение можно определить финансовые показатели, более традиционные для некоммерческих организаций, например сбор средств, организация фондов и административные издержки, связанные с этим (доля от общей суммы собранных средств).

В клиентской составляющей, акцент которой делался на спортсменах — целевом сегменте Special Olympics, — были определены четыре цели:

1. Тренировки и соревнования: разработать развитую инфраструктуру для всех видов спорта с целью обеспечения удобного времени и места тренировок.
2. Контроль над расходами: минимизировать взносы за участие для спортсменов и их семей.
3. Программы по улучшению качества: улучшать качество тренировок и соревнований общества спортсменов.
4. Общение спортсменов: поощрять создание возможностей социального взаимодействия.

Показатели:

- количество спортсменов, которые не смогли войти в команды;
- число городов, в которых не ведется регистрация спортсменов;
- увеличение размеров взносов;
- информация о семье;
- количество мероприятий, помимо соревнований.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяла следующие цели для спортсменов и финансовых доноров:

1. Организация и управление: довести до сведения всех местных менеджеров трехгодичный план деятельности и координировать действия подразделений.
2. Связь с общественностью: постоянно поддерживать усилия по сбору средств и организации фондов, информируя общественность о целях и деятельности Special Olympics.
3. Тренировки: сохранять базу спортивных тренеров; постоянно развивать ее.
4. Расширение деятельности: расширить зоны деятельности Special Olympics.

Показатели:

- процент распространенных планов;
- количество встреч (совещаний) местных органов управления Special Olympics;
- собранные средства;
- информированность общественности;
- количество действующих спортивных секций;
- число начинающих спортсменов.

Цели составляющей обучения и развития определялись следующим образом:

1. Информация о Special Olympics: распространение исчерпывающих сведений об организации среди членов спортивного комитета, добровольцев и тренеров.
2. Менеджмент: укомплектовать штат и организовать сильные региональные управленческие команды.
3. База данных: поддерживать и эффективно использовать базы данных о донорах, тренерах, добровольцах.
4. Признание: соответствующим образом оценивать деятельность добровольцев, тренеров и персонала.

Показатели:

- количество добровольцев, обученных в Special Olympics;
- вступительные регистрационные заявления;
- распространение брошюр о спортивных программах;
- число добровольцев в базе данных;
- встречи тренеров.

Приведенные выше примеры Федеральной ассоциации закупок, города Шарлотт и Special Olympics — наглядные иллюстрации того, как ССП переводит стратегию государственных и некоммерческих организаций в реальные цели и показатели оценки деятельности. Они очень схожи с теми, которые мы определили для коммерческих организаций, и отличаются лишь большим упором на особую роль клиентской составляющей, а также обучения и развития персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе мы рассмотрели сбалансированные системы показателей для организаций, структурно отличающихся от стратегических бизнес-единиц, которые занимали наше внимание в предыдущих главах. Корпоративная ССП отражает общую стратегию компании, определяющую, каким образом создается добавленная стоимость всех ее подразделений. Источниками корпоративной добавленной стоимости могут служить общие цели, которые «пронизывают» все бизнес-единицы, внутренние перекрестные услуги, осуществление кооперации и сделок между подразделениями. Все это создает конкурентное преимущество на рынке и должно быть четко определено, взаимосвязано и распространено на ССП каждой бизнес-единицы.

Сбалансированная система может также сконцентрировать деятельность, мотивировать и обеспечить подотчетность государственной или некоммерческой организации, логически обосновывая ее существование (обслуживание граждан, а не простое использование бюджетных средств), информируя население и служащих о показателях результатов и факторах их достижения, с помощью которых удается реализовать свою стратегию.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> D.J. Collis, C.A. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128; M. Goold, A. Campbell, A. Alexander. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York: John Wiley & Sons, 1994; Г. Хамел, К.К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп—Бизнес, 2002, 288 с.

<sup>2</sup> С.К. Prahalad, G. Hamel. The Core Competences of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May/June, p. 79—91.

<sup>3</sup> Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 146.

<sup>4</sup> D. Osborne, T. Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, Mass.: Addison-Westley, 1992.

<sup>5</sup> Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review. Washington, D. C.: US Government Printing Office, 1993.

<sup>6</sup> Ibid., p. 74-75.

<sup>7</sup> Performance Measurement Action Team, Performance Measurement Report — неопубликованная рукопись. Washington, D.C.: Procurement Executive Association, 1994, December.

<sup>8</sup> Наша благодарность Лоре Даунинг и Мариссе Хендриксон из Renaissance Solutions Inc. за информацию об исследованиях Massachusetts Special Olympics.

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ БИЗНЕСА

Сбалансированная система показателей компании должна стать неотъемлемой частью ее системы управления. Во второй части книги мы покажем, как некоторые компании используют ее в качестве базы своей новой системы стратегического менеджмента. Менеджеры обнаружили, что ССП дает возможность преодолеть разрыв, существовавший ранее между процессом разработки и формулирования стратегии и процессом ее реализации.

На пути преодоления этого разрыва стоят барьеры, порождаемые традиционной системой менеджмента, которая предполагает:

- разработку и распространение стратегии;
- распределение ресурсов;
- определение индивидуальных целей и целей подразделений;
- обеспечение обратной связи.

Мы определили четыре специфических барьера, препятствующих эффективной реализации стратегии (см. рис. II.1).

1. Концепция и стратегия компании невыполнимы.
2. Стратегия никак не связана с индивидуальными целями и целями подразделений.
3. Стратегия никак не связана с долгосрочным и краткосрочным распределением ресурсов.
4. Обратная связь: тактическая, но не стратегическая.

Каждый из этих барьеров можно преодолеть путем интеграции ССП в новую систему стратегического менеджмента. Давайте рассмотрим более пристально недостатки существующих систем управления, которые в большинстве своем ориентируются на традиционную финансовую модель, нацеленную на анализ фактических издержек, что и приводит к несоответствию между формулированием стратегии и ее реализацией.

Не так давно совместно с Business Intelligence, организатором конференций в Великобритании, мы провели опрос по теме «Система оценки деятельности и система управления». Мы хотели выяснить, каким образом компании реализуют четыре основных компонента стратегического менеджмента: сделать общую концепцию (видение) компании понятной и принятой; информировать о стратегии всех работников компании и увязать ее с системой оценки деятельности; планировать и устанавливать цели; осуществлять обратную связь и проводить систематический анализ деятельности по реализации стратегии. Нам ответили более ста менеджеров. Их ответы предоставили количественные доказательства явлений, которые мы наблюдали в отдельных компаниях и включали в ССП как систему стратегического менеджмента.

### БАРЬЕР 1: ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ НЕВЫПОЛНИМЫ

Первое препятствие в реализации стратегии возникает, когда организация не может перевести свою концепцию и стратегию в плоскость понятных и выполнимых задач. Следствиями такой ситуации неизбежно становятся разрозненность и неполная оптимизация усилий. Генеральному директору и руководителям подразделений не удается прийти к единому мнению о том, что на самом деле означает общая концепция и стратегия компании. Следовательно, каждый из них строит планы по реализации этой стратегии в соответствии с собственным пониманием, поэтому их усилия оказываются несогласованными. Из общего числа опрошенных нами только 59% топ-менеджеров, 7% менеджеров среднего звена и служащих, непосредственно работающих с клиентами, считают, что понимают, как действовать. Эти данные подтверждают наблюдения Питера Сенге о том, что зачастую руководитель, имея четкое представление о стратегии компании, не владеет механизмами перевода ее на язык понятных и выполнимых задач для своих сотрудников.

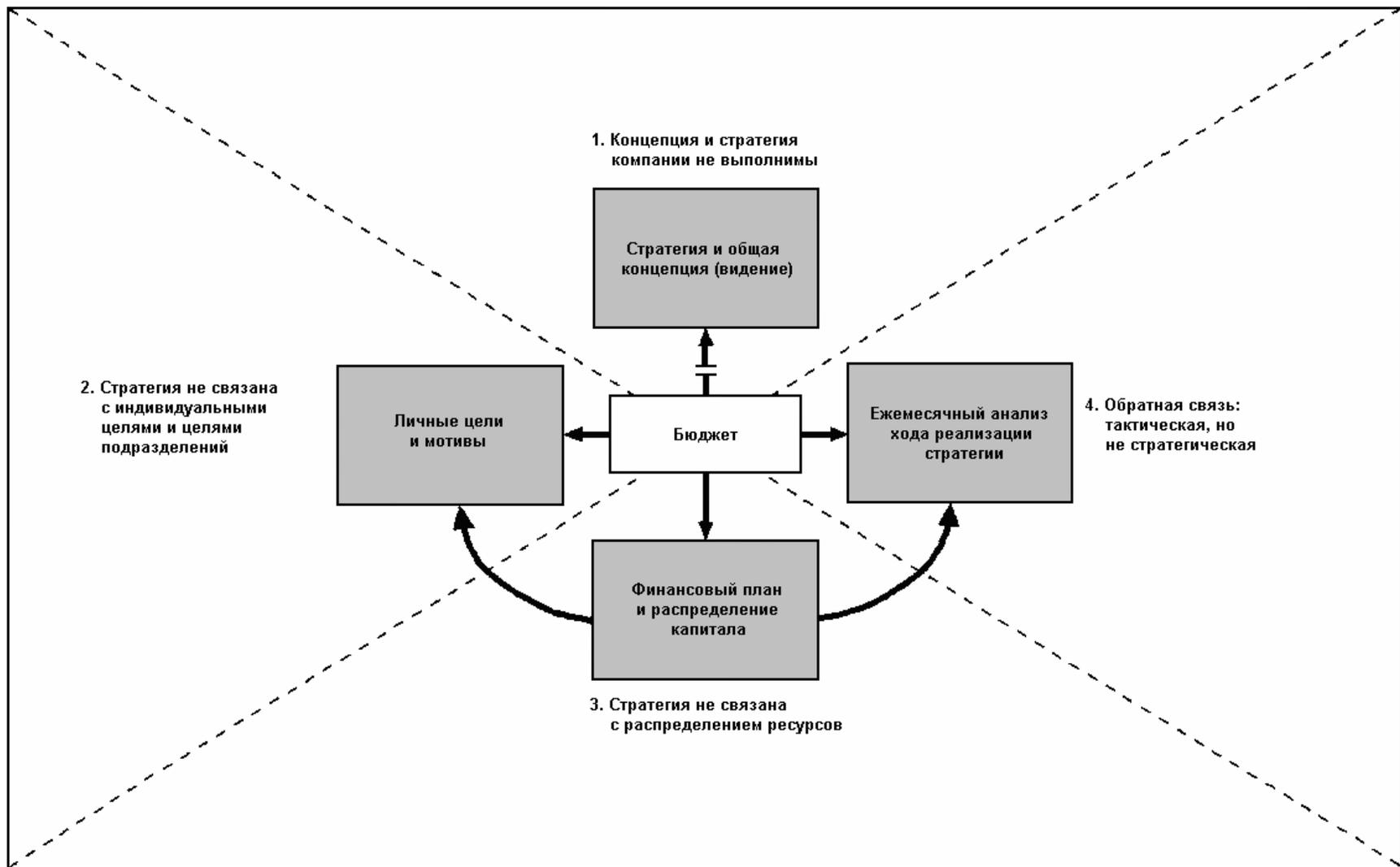


Рисунок П.1. Четыре барьера на пути реализации стратегии

В процессе создания ССП (см. главы 3—8) четко формулируются стратегические цели и определяются основные факторы достижения успеха; возникает согласие между топ-менеджерами независимо от их прежнего опыта или профессиональных обязанностей. Система трансформирует концепцию компании в основные стратегические направления развития, которые доводятся до сведения всех сотрудников.

## **БАРЬЕР 2: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ И ЦЕЛЯМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

Со вторым барьером компании сталкиваются, когда отсутствует взаимосвязь между общими стратегическими целями и целями подразделений, а также задачами каждого отдельного сотрудника. Вместо этого деятельность бизнес-единиц фокусируется, в соответствии с традиционной системой менеджмента, на выполнении финансового бюджета. Цели подразделений и их сотрудников связаны с решением краткосрочных тактических задач, при этом полностью исключается формирование возможностей, направленных на достижение долговременных стратегических целей. Возможно, этот барьер — результат неспособности отделов людских ресурсов своевременно привести в соответствие индивидуальные цели и цели подразделений со стратегией компании.

Наш опрос выявил, что 74% топ-менеджеров считают, что оплата их труда зависит только от решения годовых, то есть краткосрочных, задач, и лишь менее одной трети респондентов заявили, что их зарплата напрямую связана с реализацией долговременных целей компании. На более низком организационном уровне разрыв оказался еще более значительным. Менее 10% менеджеров среднего звена и сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, соотносят свою зарплату с реализацией стратегии компании. Следовательно, нет ничего удивительного в том, что предприятиям бывает достаточно сложно нацелить работника на выполнение долгосрочных задач независимо от того, насколько хорошо сформулирована и понята стратегия. Система поощрения, зависящего от краткосрочных финансовых показателей, свидетельствует об устаревшем подходе к ведению дел.

В главе 9 мы расскажем, как ССП помогает правильно и доступно для всех изложить стратегию компании, а затем привести личные цели и цели каждого подразделения в соответствие с ней. Несмотря на то что многие руководители не видят выгод непосредственной связи оплаты труда с показателями ССП, они тем не менее признают, что информация о стратегии и определение целей в значительной мере способствуют лучшему пониманию и одобрению сотрудниками общей концепции и стратегии компании.

## **БАРЬЕР 3: СТРАТЕГИЯ НЕ СВЯЗАНА С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ РЕСУРСОВ**

Третий барьер — отсутствие взаимосвязи между планами и размещением ресурсов, с одной стороны, и долгосрочными стратегическими приоритетами — с другой. Сегодня для многих компаний перспективное стратегическое планирование и составление годового бюджета представляют собой два совершенно независимых процесса. Как следствие — распределение ресурсов зачастую никакого отношения к стратегическим приоритетам не имеет. Основные инициативы, например реинжиниринг, выдвигаются без учета приоритетов или стратегического влияния, а ежемесячный и ежеквартальный анализ деятельности предприятия сводится к объяснению отклонений между текущими и бюджетными показателями хозяйственной деятельности, а не к обсуждению промежуточных результатов достижения стратегических целей. Ответственность за это несут вице-президенты по стратегическому планированию и финансам, которые не видят путей объединения своих усилий для реализации общих целей компании.

В главе 10 мы опишем направленный на интегрирование планирования, распределения ресурсов и составления бюджета комплексный процесс, основой которого является ССП. В частности, мы представим важнейшие элементы программы перевода стратегии в плоскость конкретных мероприятий, нацеленных на ее реализацию.

- Определение долгосрочных, поддающихся количественной оценке целей для сбалансированной системы показателей, которые, по мнению менеджеров и работников, мо-

гут быть достигнуты.

- Выдвижение инициатив (инвестиции и планы мероприятий) и определение ресурсов для реализации этих инициатив, которые помогут достичь долгосрочных целей, зафиксированных в ССП.
- Координация планов и инициатив всех соответствующих организационных единиц.
- Установление краткосрочных вех, которые свяжут долговременные цели ССП с текущими бюджетными показателями.

#### **БАРЬЕР 4: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: ТАКТИЧЕСКАЯ, А НЕ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ**

Последний барьер на пути реализации стратегии — отсутствие обратной связи по поводу претворения стратегии в жизнь и ее «работоспособности». Большинство современных систем менеджмента используют информацию, полученную по обратной связи, о краткосрочных операционных результатах, сравнивая, как правило, реальные финансовые показатели с месячным и квартальным бюджетами. Анализу индикаторов реализации стратегии и факторов успеха уделяется очень мало внимания, если вообще уделяется. Наш опрос показал, что 45% компаний вовсе не проводят совещаний по подведению промежуточных итогов реализации стратегии. Ответственность за это несут вице-президенты по информационным технологиям (неадекватная информация) и финансам (плохая организация совещаний). В результате компания не имеет никакой информации по этому поводу.

В соответствии с ССП руководители предприятия, действующего в рамках стратегического менеджмента, должны проводить стратегические, а не тактические операционные совещания. Стратегическая обратная связь и процесс исследования, основанные на ССП, характеризуются тремя ключевыми компонентами.

1. Общая стратегическая концепция, которая известна всем сотрудникам компании и позволяет каждому из них оценить свой вклад в реализацию стратегии.
2. Процесс обратной связи, направленный на сбор информации о реализации стратегии и проверку гипотезы взаимосвязи стратегических целей и инициатив.
3. Процесс решения проблем в команде (коллективе) на основе анализа полученных данных, который позволяет адаптировать стратегию к вновь возникающим обстоятельствам.

Глава 11 показывает, как можно использовать ССП для развития такой стратегической обратной связи и процесса получения информации. Из всех четырех компонентов процесса управления, о которых мы будем говорить во второй части, данный является наименее разработанным. Насколько нам известно, всего несколько компаний преуспели в этом вопросе, осознав, как важно иметь адекватную информацию о ходе реализации стратегии.

#### **СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Последняя глава книги описывает эволюционный процесс развития двух компаний — National Insurance и Kenyon Stores, которым удалось за 24 месяца создать новую систему стратегического менеджмента (см. рис. П.2). Мы расскажем о тех сложностях, с которыми пришлось столкнуться компаниям при разработке ССП и внедрении ее как центрального элемента новой системы менеджмента. В завершение книги мы дадим рекомендации по разработке и реализации различных этапов проекта ССП.

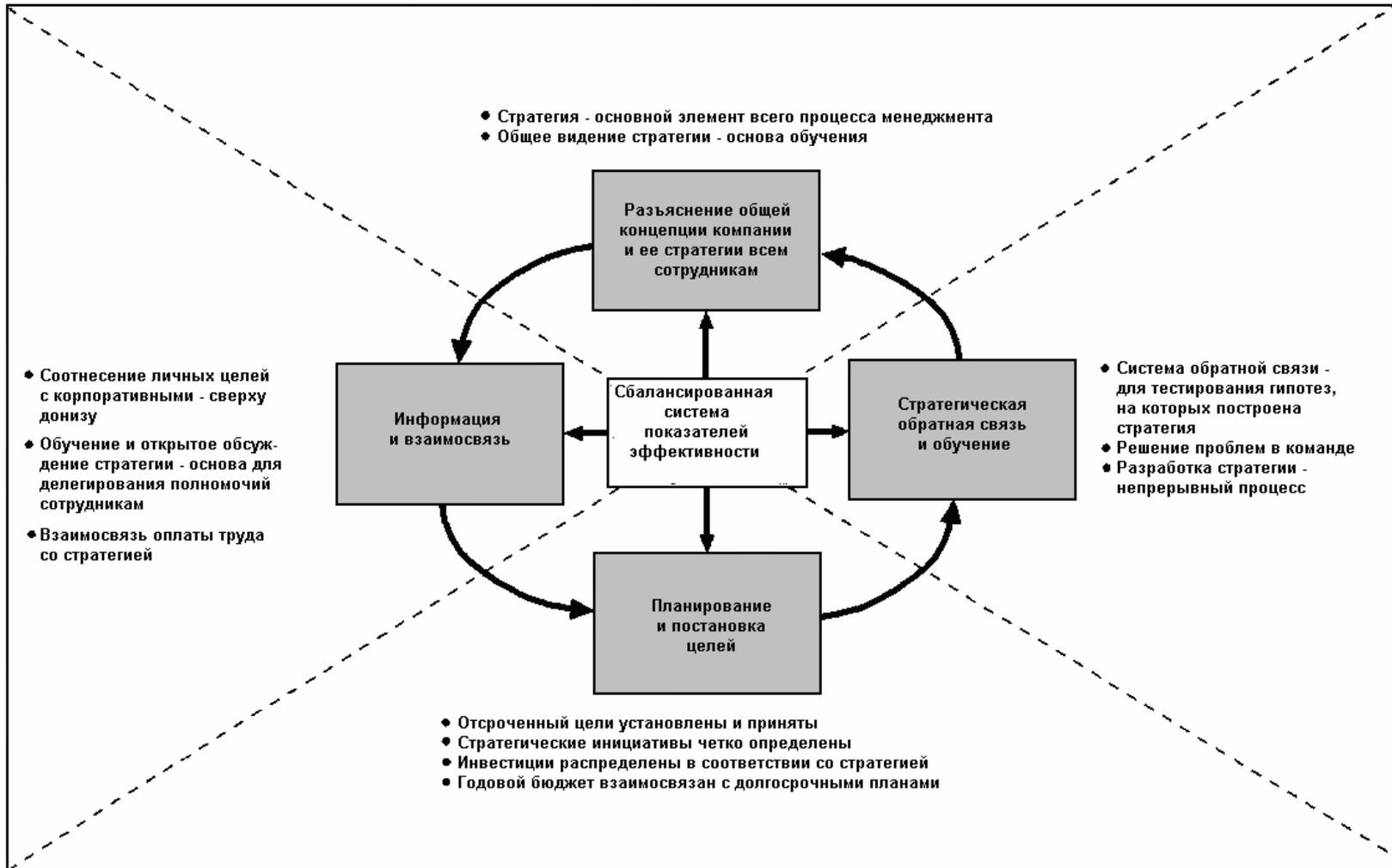


Рисунок II.2. Системы управления реализацией стратегии

## ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ: СВЕРХУ ДОНИЗУ

Реализация стратегии начинается с процесса обучения людей. Некоторые организации держат ее в тайне от всех, кроме определенной группы топ-менеджеров. Именно эта группа воплощает стратегию в жизнь, осуществляя централизованное руководство и контроль. Подобный подход был распространен в XX столетии, однако сегодня в компаниях, ориентированных на клиента и новые технологии, поняли, что невозможно оценивать, информировать и контролировать все действия, направленные на реализацию перспективных планов корпорации. Компания, которая стремится к тому, чтобы в осуществлении стратегии принимали участие все ее сотрудники, непременно сообщит им общую концепцию и программу, выработанные в рамках сбалансированной системы показателей, и станет активно поощрять их инициативы и предложения по решению поставленных целей и задач. Все это делает сотрудников компании участниками процесса создания и реализации стратегии.

В идеальной ситуации каждый человек в организации — от председателя совета директоров до дворника — должен понимать стратегию компании и свое место в «общей картине». Сбалансированная система показателей превращает этот идеал в реальность. Составлением ССП занимается команда топ-менеджеров (см. приложение к книге). От того, как подобрана эта команда и насколько она эффективна, во многом зависит, получит ли корпорация выгоды от применения ССП. Но это только первый шаг. Для получения наибольшей выгоды группа разработчиков системы должна поделиться своими идеями о стратегии со всей организацией и даже с несколькими основными клиентами. Таким образом, при помощи ССП в среде всех сотрудников компании создается атмосфера взаимопонимания и стремление к конечным перспективным целям. Только поняв долговременные цели и способы их достижения, человек сможет оценить свой вклад в бизнес-процесс, а коллектив — направить всеобщие усилия и инициативы в единое русло (см. рис. 9.1).

Приведение индивидуальных целей и задач в соответствие с общей концепцией и стратегией компании — процесс длительный и сложный. Есть организации, которые привлекают к этой работе более 5000 своих сотрудников. Это, естественно, невозможно осуществить в рамках одной программы, и потому такие большие организации используют несколько взаимозависимых механизмов для перевода корпоративной программы и ССП в цели и показатели для отдельных подразделений и сотрудников. Как правило, таких механизмов три.

1. Информационные и образовательные программы. Предпосылкой реализации любого перспективного плана является понимание стратегии и конкретных путей ее осуществления всеми сотрудниками, руководителями и членами совета директоров. Последовательная и постоянно действующая образовательная программа, информационная поддержка, обратная связь по поводу выполнения программы являются основой процесса организационного соответствия.
2. Программы постановки целей. При условии, что все сотрудники организации осознали стратегию, можно перевести общие перспективные цели компании в конкретные задачи подразделений и личные цели работников. Традиционные программы управления через постановку целей (*management-by-objectives*, МВО), которые используются большинством компаний, должны быть связаны с целями и показателями, сформулированными в ССП.
3. Взаимосвязь системы вознаграждения со стратегией компании. Соответствие поставленных задач стратегии в конечном итоге должно стимулироваться системой поощрений и вознаграждений. Введение этой системы в действие следует начинать после запуска образовательных и информационных программ. Надо отметить, что многие компании, увязав систему вознаграждения и ССП, уже получают выгоду.

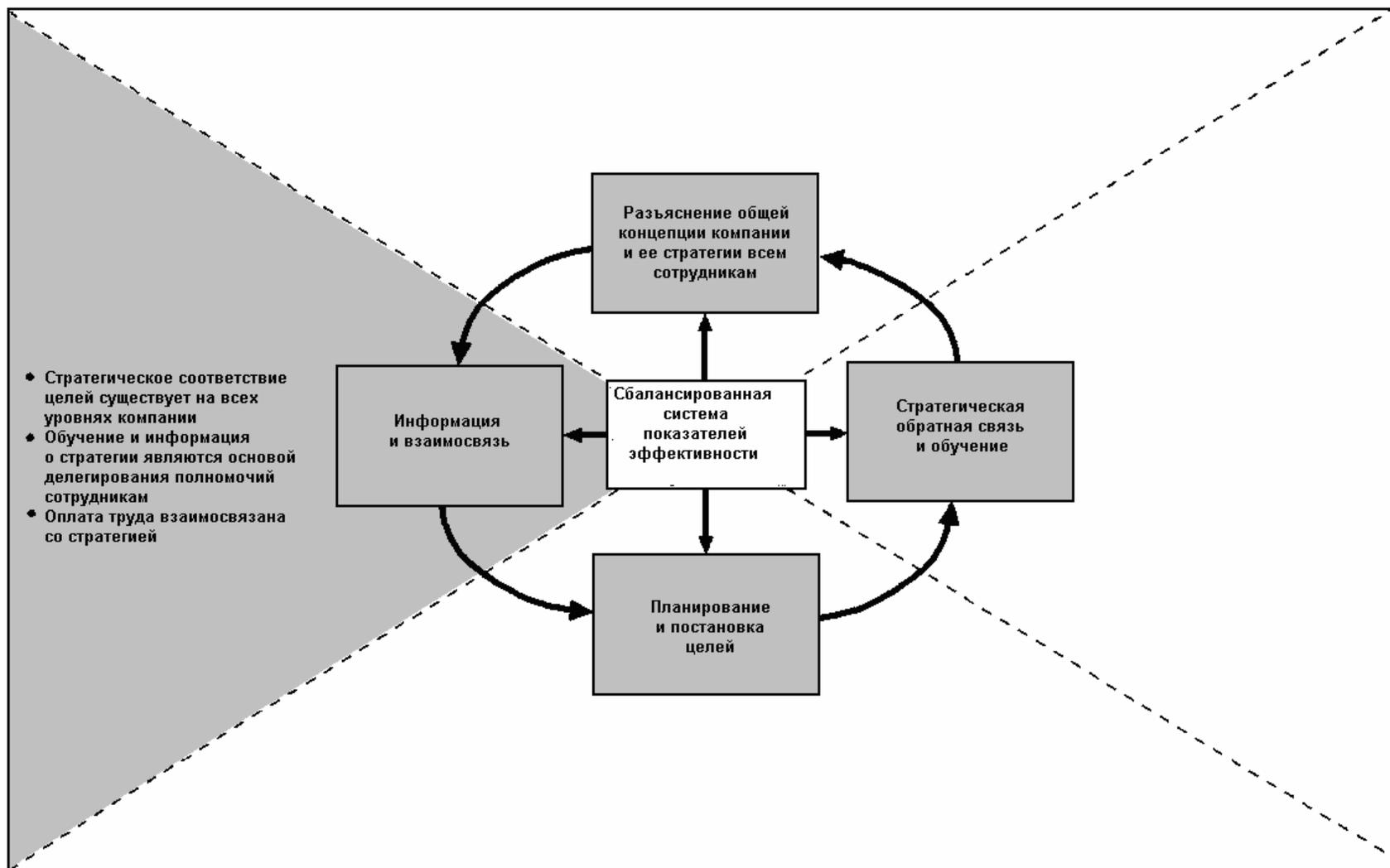


Рисунок 9.1. Другая система менеджмента – информация и взаимосвязь

В этой главе мы изучим опыт нескольких организаций, применивших три перечисленных механизма. Установление стратегического соответствия должно осуществляться по многим направлениям. Насущной необходимостью является его достижение в направлении сверху вниз — до самого нижнего организационного уровня. Этот процесс, называемый «каскадом», является наиболее трудоемким из-за большого числа участвующих в нем людей и логистических проблем, тогда как установление стратегического соответствия в направлении вверх — к членам совета директоров и акционерам — нередко игнорируется или недооценивается. И то, и другое мы рассмотрим далее.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Информирование работников о концепции организации и ее стратегии рассматривается как внутренняя маркетинговая кампания. Ее цели аналогичны целям традиционных маркетинговых кампаний: «достучаться» до сознания и повлиять на поведение. Информация о ССП должна способствовать более глубокому пониманию сотрудниками корпоративной стратегии и усилению их мотивации на достижение стратегических целей. По словам руководителя одной из организаций, ее образовательная программа — это «кампания по завоеванию сердец и умов сотрудников», успех которой — основное условие эффективной реализации стратегии. Единство действий всех подразделений компании по достижению ее стратегических целей и задач невозможно, если нет понимания общей программы.

Бизнес-единица, внедряющая ССП, может состоять из 10 000— 15 000 сотрудников. Реализация информационной программы для такого количества людей требует составления развернутого последовательного плана. Некоторые организации, однако, интерпретируют ССП как единовременное событие. Топ-менеджеры, затратив несколько месяцев на процесс составления ССП и выработку единого мнения, немедленно начинают оповещать об этом остальных сотрудников, забывая о необходимости проследить за последствиями такого информационного выплеска. В итоге персонал рассматривает объявление о создании ССП и новой стратегии как одну из очередных ежемесячных программ, которые можно благополучно положить на полку и забыть.

Информационные и образовательные программы должны быть не только всеобъемлющими, но и периодичными. Для реализации этих программ могут быть использованы разнообразные коммуникационные средства: объявления от имени руководства, видеофильмы, брошюры, информационные письма. За этими первоначальными шагами неизбежно следуют постоянные отчеты о показателях и результатах, которые помещаются на специальных стендах, публикуются в бюллетенях и электронных сетях.

Несколько компаний подготовили для своих сотрудников специальные брошюры, содержащие информацию о стратегии. Например, на рисунке 9.2 можно видеть такую брошюру одной из крупнейших европейских авиакомпаний. В ней рассказывается о семи основных направлениях деятельности корпорации, результатах, которые она намерена достичь, и факторах их достижения. Вместо общих расплывчатых деклараций здесь описаны конкретные показатели, применяемые компанией для контроля за процессом реализации стратегии. Брошюра периодически обновляется, и в ней публикуются инициативы, которые используются для достижения поставленных целей. Мы рекомендуем всем организациям издание и распространение таких брошюр, в которых рассказывается о целях, показателях и задачах, сформулированных в корпоративной сбалансированной системе показателей.

Многие организации используют письма, чтобы включить сбалансированную систему показателей в информационные программы для сотрудников. Так, Pioneer Petroleum посвящает ССП целый раздел в своих ежемесячных информационных письмах. В начале реализации программы этот раздел использовался для обучения персонала. Затем каждый выпуск рассказывал об одной из составляющих ССП, объясняя ее важность, описывая цели и показатели, которые будут служить основанием для мотивации и оценки деятельности персонала. Последующие выпуски были посвящены обратной связи. В них содержалась подкрепленная примерами информация о показателях результатов, достигнутых благодаря деятельности конкретных сотрудников и отделов. Эти примеры служили образцом поведения для других работников.

Руководство некоторых компаний намеренно не информирует своих служащих о ССП как

таковой, поскольку считает, что за последние 5—10 лет людей засыпали градом различного рода программ и стратегических планов. Все уже привыкли с долей скептицизма относиться к причудам своих боссов, высокопарно декларирующих скорое кардинальное изменение компании и неизбежный прорыв. Для того чтобы преодолеть такое невольное сопротивление, было принято решение использовать информационные письма для распространения сведений о направлениях деятельности и стратегических целях, закрепленных в ССП, не называя их новой корпоративной инициативой. Иными словами, речь идет о фокусировании деятельности компании на интересах потребителя, определении целевых сегментов рынка, а также об имидже, качестве, сроках, товарах и услугах, которые компания намерена предоставлять своим ключевым клиентам. Ярлыки типа «потребительная ценность предложения для целевых потребителей» отсутствуют. Определив таким образом задачи клиентской составляющей, программа сообщает о необходимости совершенствования внутренних бизнес-процессов с целью решения таких задач, как удовлетворение запросов клиента, сохранение и расширение клиентской базы.

Когда мы спросили руководителей Metro Bank, известно ли их сотрудникам, обслуживающим банкоматы, о ССП, то выяснили, что они пока ничего не слышали о ней, но знают о новой стратегии банка, ориентированной на клиента, и соответственно о своих новых задачах.

Электронные информационные программы, например Lotus Notes, предоставляют дополнительные возможности для популяризации сбалансированной системы показателей. В будущем всю информацию по этому поводу можно будет получить из специальных электронных бюллетеней. Текст будет подкреплен видеоклипами о клиентах, внутренних бизнес-процессах и работниках компании, а разъяснения топ-менеджерами конкретных стратегических целей компании можно будет услышать в аудиозаписи. Текущие результаты и тенденции деятельности по каждому показателю ССП можно будет ежемесячно обновлять во внутренней электронной системе компании (intranet). Специальные стенды, посвященные каждому показателю ССП, позволят вести дискуссии между всеми сотрудниками о причинах отставания или, наоборот, эффективного выполнения той или иной задачи.

Брошюры, информационные письма и электронные бюллетени являются инструментами информационных и обучающих программ. Но для того чтобы быть эффективными, эти программы должны быть тесно взаимосвязаны со всеобщими усилиями, направленными на достижение стратегического соответствия целей компании, подразделений и работников на долгую перспективу. Составление такой программы должно начинаться с ответа на несколько основных вопросов.

- Каковы цели информационной стратегии?
- Какова целевая аудитория?
- Какова основная идея для каждой аудитории?
- Какие средства информации наилучшим образом соответствуют каждой аудитории?
- Каковы временные рамки для каждого этапа информационной стратегии?
- Каковы индикаторы достижения информационных целей?

Таблица 9.1 представляет пример полной информационной программы Kenyon Stores.

Директор корпорации по связям и коммуникациям совместно с директором по стратегическому планированию разработал программу, удобную для каждого сотрудника компании. Первый отвечал за сам информационный процесс, в то время как второй предоставлял содержание программы для различных групп сотрудников. Затем с помощью ежеквартальных опросов работников проводился контроль за эффективностью информационной программы.

Бесспорно, информация о стратегических приоритетах является предпосылкой выполнения задач компании, однако не стоит забывать и о конфиденциальности. Как мы уже говорили в главе 7, хорошая стратегия — это та стратегия, которая понятна и конкретна: она должна определить целевой сегмент потребительского рынка как объект своей агрессивной (динамичной) деятельности и специальные механизмы, которые помогут обойти конкурентов и завоевать свою долю этого рынка. Если все это донести во всех подробностях до тысяч работников компании, то сведения неизбежно станут достоянием соперников, для чего существует масса каналов — нелояльные компании сотрудники, работники, которых переманили конкуренты, и даже просто подслушанная беседа. Не зря во времена военных действий говорили: «Болтун — находка для шпиона». Преждевременно раскрыть стратегию — значит дать возможность конкурентам лишиться компании успеха.



Что означает для наших:

Акционеров

Клиентов

Внутренних процессов

Работников

### Корпоративные цели

#### Безопасность и надежность

Безопасная и надежная авиакомпания

#### Финансовая стабильность

Стабильные и высокие финансовые результаты

#### Лидер глобального рынка

Сохранение основной доли авиабизнеса в мире; активное присутствие на основных рынках

#### Услуги и цены

Предоставление услуг высочайшего качества и соответствующих цен в каждом целевом сегменте рынка

#### Ориентация на клиента

Предвосхищение потребностей клиента, быстрая ответная реакция на его запросы и деятельность конкурентов

#### Эффективный работодатель

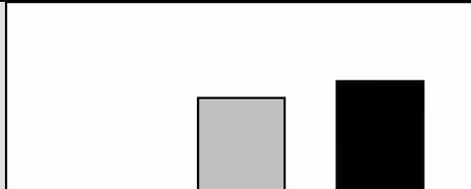
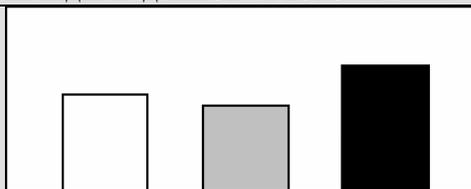
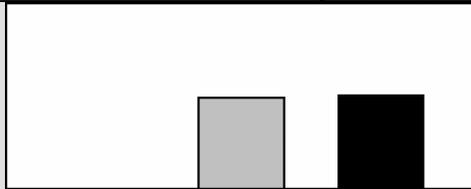
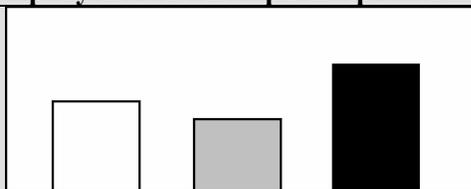
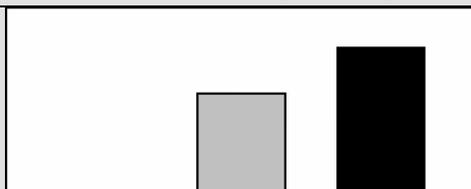
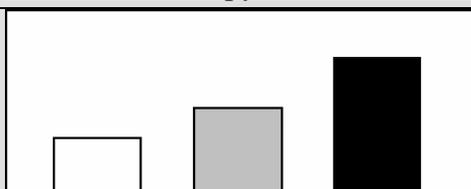
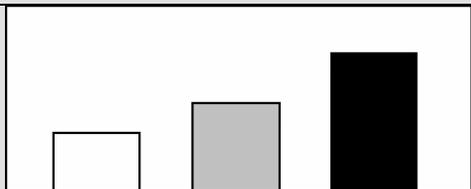
Поддержание такой рабочей атмосферы, которая привлекает, удерживает и способствует развитию лояльных сотрудников, стремящихся к успеху компании

#### Хороший сосед

Забота об окружающей среде и обществе



Рисунок 9.2.

Задачи	Инициативы
 <p><b>Имидж надежной авиокомпании</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит безопасности во всех службах</li> <li>• Постоянное совершенствование достигнутого уровня безопасности</li> <li>• Постоянное совершенствование работы с персоналом по вопросам безопасности</li> </ul>
 <p><b>Денежный поток как процент дохода</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянное сокращение издержек подразделений</li> <li>• Оптимизация структуры маршрутов полетов, производительности и доходов третьей стороны (внешних партнеров)</li> <li>• Совершенствование использования основных средств</li> </ul>
 <p><b>Присутствие на мировом рынке</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятия по проникновению на рынки Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона</li> <li>• Укрепление позиций на европейском рынке</li> <li>• Разработка механизмов завоевания лояльности клиента на основных рынках</li> </ul>
 <p><b>Достигнутые стандарты (нормы)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение деятельности Клуба руководителей с целью выявления ключевых клиентов и маршрутов их полетов</li> <li>• Постоянное совершенствование точности операционной деятельности</li> </ul>
 <p><b>Рекомендации друзьям</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Признание службой предоставления услуг членов Клуба руководителей</li> <li>• Механизмы поддержания инновационных идей персонала и быстрой реакции на запросы клиентов</li> </ul>
 <p><b>Удовлетворенность работников</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% персонала участвовали в программе «Выигрыш для клиента» («Winning for Customers»)</li> <li>• Оценка тренингов и разработка программ по качеству</li> <li>• Разработка методов совершенствования деятельности и карьерного роста</li> </ul>
 <p><b>Индекс сохранения окружающей среды (экологический индекс)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные задачи как результат внутреннего экологического аудита</li> <li>• Расширение диалога с сообществом (местным населением)</li> <li>• Расширение инициатив по образованию, экологии и взаимодействию с местным населением</li> </ul>

**Брошюра по стратегии, базирующейся на сбалансированной системе показателей.**

Организация должна определить в каждом отдельном случае, насколько необходимо сообщать всем сотрудникам некоторые конкретные положения стратегии, и оценить возможные потери и выигрыш в конкурентном преимуществе. Один из выходов— это информировать персонал об общих показателях (доля рынка, удовлетворенность потребителя, сохранение и расширение клиентской базы) и общих факторах достижения этих показателей (качество, сроки выполнения, издержки). Информацию же о целевых клиентах и конкурентах следует оставить конфиденциальной. Вместо реальных цифр можно использовать индексы.

**Таблица 9.1. Всеобщая информационная программа — Kenyon Stores**

Целевая аудитория	Средства информации (коммуникации)					
	Стратегический диалог	Подробные ежемесячные отчеты	Аналитические встречи	Старт/ Показательные семинары	Видео	Периодически обновляемые брошюры и информационные письма
Корпорация	V		Каждые полгода		V	Ежеквартально
Команда лидеров подразделения	Каждые полгода	V	Ежемесячные встречи, итоговая — в конце года	Старт	V	Ежемесячно
Директоры	Каждые полгода	V	Ежемесячные встречи	Старт для директоров	V	Ежемесячно
Магазины		По мере необходимости	По мере необходимости	Старт для директоров; лидеры групп проводят показательные семинары	V	Ежемесячно
Центры распределения		По мере необходимости	По мере необходимости	V	V	Ежемесячно
Группы поддержки • Недвижимость • Планирование • Ключевые поставщики	По мере необходимости	V V		V	V	По мере необходимости

## ИНФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВНЕШНИХ АКЦИОНЕРОВ

Информация о сбалансированной системе показателей как воплощении стратегии бизнес-единицы доводится до сведения сотрудников высшего уровня корпорации и совета директоров. Традиционно считается, что одна из основных обязанностей совета директоров заключается в том, чтобы осуществлять контроль за исполнением стратегии. На практике, однако, они уделяют больше внимания анализу квартальных финансовых результатов, чем перспективным планам. Естественно, что, если топ-менеджеры информируют внешний совет директоров только о промежуточных финансовых результатах, их совещания сфокусированы на обсуждении краткосрочных результатов хозяйственной деятельности, а не стратегической деятельности компании.

Джей Лорш, в числе прочих оппонентов такого подхода, утверждает, что советы директоров должны больше внимания уделять корпоративной стратегии и результатам ее реализации.

*...Внешние директора должны иметь возможность и свободу контролировать деятельность топ-менеджеров компании; влиять на изменение стратегии компании в том случае, если результаты ее реализации не отвечают ожиданиям совета, и в самых экстремальных случаях менять руководство компании... Если совет директоров хочет правильно оценивать деятельность генерального директора и*

*эффективность корпоративной стратегии, ему необходимо владеть информацией не только о финансовых результатах, которые являются индикаторами прошлой деятельности, но и об успехах компании в реализации ее стратегии. Это означает понимание важности внедрения новых технологий, развития новых товаров и услуг, завоевания новых рынков. Это означает понимание того, как меняются требования клиентов и что предпринимают конкуренты. Следовательно, нужна соответствующая информация, дающая возможность составить адекватное представление о состоянии дел в компании и в определенном смысле сформулировать свой вариант ССП<sup>1</sup>.*

Сбалансированная система показателей может и должна быть тем механизмом, с помощью которого руководители компании доводят до сведения совета директоров корпоративную стратегию и стратегию бизнес-подразделений и который является основой для осуществления обратной связи и создания системы отчетности перед советом директоров.

И наконец, возникает вопрос о необходимости информировать о ССП акционеров. Как правило, подобные сведения неохотно предоставляются тем, кто не входит в круг лиц, регламентируемый внутренними правилами компании. Причины этого различны. Во-первых, топ-менеджеры справедливо озабочены тем, что такая информация больше на пользу конкурентам, чем акционерам. В особенности если ССП четко формулирует корпоративную стратегию и стратегию бизнес-подразделений, то ее обнародование даст возможность конкурентам успешно саботировать их реализацию. Во-вторых, добровольно раскрывая содержание ССП, руководство компании рискует в современном мире сутяжничества оказаться втянутым в судебные разбирательства по поводу любых мельчайших отклонений от запланированных показателей или несвоевременного выполнения поставленных задач. Третья причина кроется в равнодушии сообщества инвесторов по поводу каких бы то ни было показателей, связанных с долгосрочными целями (а для многих все то, что имеет перспективу более отдаленную, чем прибыли следующего квартала, является долгосрочными целями), кроме финансовых. Президент одной компании, которая была в числе первых применивших на практике ССП, так описывает опыт своего общения с финансовым аналитиком:

*Я делал презентацию группе аналитиков крупного взаимного фонда, который совместно с другими фондами владел 40% наших акций. Пока я рассказывал о наших финансовых планах и прогнозах на ближайший период, они ловили и анализировали каждое мое слово и живо реагировали на услышанное. Как только речь зашла о наших программах по совершенствованию качества и сроков обслуживания клиентов, 90% присутствующих покинули собрание, для того чтобы позвонить.*

До тех пор пока финансовые аналитики будут безразличны к показателям долгосрочной стратегии компании, мы с пессимизмом смотрим на включение ССП в информационную программу для акционеров.

Тем не менее мы полагаем, что наилучшая политика финансовой отчетности — это производная от внутренней политики отчетности. В настоящий момент большинство компаний продолжают экспериментировать, применяя для этого ССП. Как только топ-менеджеры приобретут соответствующий опыт и уверенность в том, что наиболее оптимальным средством контроля реализации стратегии и финансового прогнозирования является система показателей, несомненно, найдется способ проинформировать о нем инвесторов, не раскрывая информацию, представляющую интерес для конкурентов.

### **Skandia: как компания информирует своих акционеров о сбалансированной системе показателей**

Шведская страховая и финансовая компания Skandia действует следующим образом. Она издает приложение к своему ежегодному отчету, называемое «Бизнес-навигатор» («Business Navigator»), в котором описывается корпоративная стратегия, стратегические показатели, приме-

няемые для коммуникации, мотивации и оценки стратегической деятельности за прошедший год. В предисловии к данному приложению за 1994 год «Интеллектуальный капитал Skandia» сказано:

*Коммерческие предприятия всегда оценивались по финансовым активам и объемам продаж, владению недвижимостью или другими материальными активами. Эта точка зрения, характерная для индустриальной эпохи, и сегодня доминирует в нашем восприятии организации, несмотря на то что реальность начала меняться десятилетия назад. Сегодня именно отрасль обслуживания обеспечивает динамизм развития и инновационный потенциал... Однако что касается материальных активов, здесь их не так много. Как определить цену творчеству, высоким стандартам обслуживания или уникальным компьютерным системам? Аудиторам, аналитикам и бухгалтерам давно не хватает инструментов и общепринятых нормативов для точной оценки сервисных компаний и их «интеллектуального капитала».*

В приложении представлены бизнес-навигаторы по восьми основным направлениям бизнеса<sup>2</sup>. На рисунке 9.3 показан один из них.

Очевидно, что Skandia является лидером в добровольном предоставлении информации о своей ССП, ее целях и показателях финансовому сообществу. Она делает это, чтобы привлечь инвестиции акционеров в долгосрочные программы. В этом случае инвесторы оказываются более заинтересованными в том, как действует компания для достижения долговременных экономических результатов. Уже на начальном этапе данные показатели оказались весьма многообещающими, поскольку теперь анализ инвестиций компании Scandia включает не только финансовые прогнозы, но и обсуждение услуг, технологий, клиентов и возможностей персонала.

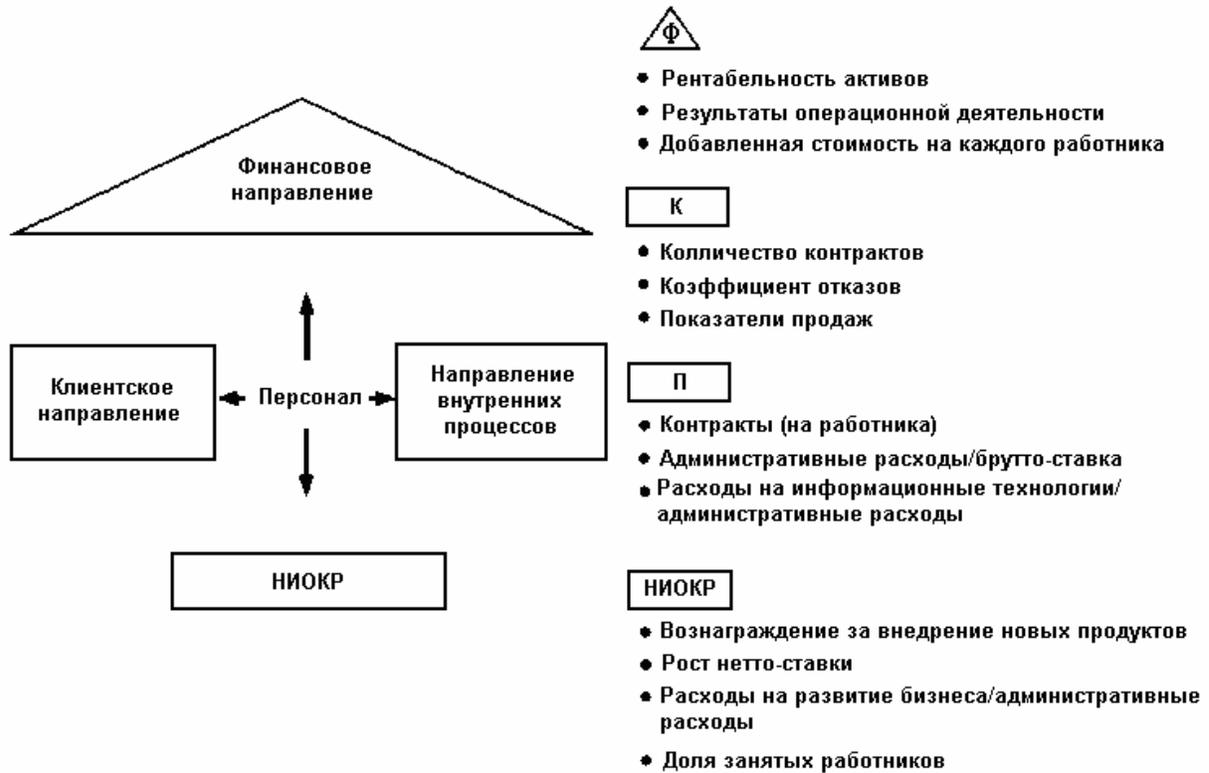


Рисунок 9.3. Бизнес-навигатор Skandia

### ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЯМИ КОЛЛЕКТИВА И ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ

Информирование о целях и показателях ССП — это первый шаг к созданию заинтересован-

ности каждого работника в стратегии компании. Но сама по себе осведомленность не может изменить поведение человека. В каждой организации должны существовать некие способы, при помощи которых стратегические цели и показатели, выработанные топ-менеджерами, трансформируются в конкретные действия каждого сотрудника, направленные на достижение этих целей. Например, цель клиентской составляющей — своевременная доставка (OTD) — может быть трансформирована в задачу сокращения времени на отладку оборудования или ускорения обработки заказа. Таким образом, мероприятия по усовершенствованию конкретного процесса увязываются с общими организационными факторами успеха.

Однако для многих компаний перевод общих корпоративных стратегических показателей, в особенности нефинансовых, в конкретные операционные параметры представляет известную трудность. В прошлом, когда менеджеры полагались исключительно на иерархическую систему финансового контроля сверху вниз, они использовали достаточно удобный и простой метод трансформации общего показателя, например ROCE или добавленной стоимости, в частный, например оборачиваемость товарных запасов, дневные продажи в дебиторских счетах, операционные издержки и валовую прибыль. К сожалению, такие нефинансовые показатели, как степень удовлетворенности клиента и доступность информационных систем, с трудом поддаются подобной трансформации. Сбалансированная система показателей является уникальным подспорьем, поскольку основывается на модели эффективности, которая определяет факторы реализации стратегии на самом высоком уровне. Построенная на причинно-следственных связях, она позволяет выбрать те цели и показатели для более низкого организационного уровня (подразделение), которые будут соответствовать стратегии высокого уровня (корпорация). Как видно из рисунка 9.4, модель эффективности для корпоративного уровня становится стартовым элементом процесса перевода показателей высокого уровня «каскадом» на более низкие организационные уровни. Основная идея состоит в том, что интегрированная модель эффективности, определяющая факторы реализации стратегии, должна служить основой для постановки целей и задач на всех организационных уровнях. Таким образом, ССП бизнес-подразделения, в свою очередь, может быть трансформирована в соответствующую ССП отделов, бригад и каждого работника. Приведем несколько примеров, иллюстрирующих различные подходы к реализации данной концепции.

В одной компании группа топ-менеджеров определила стратегию только для финансовой и клиентской составляющих, в том числе целевые сегменты рынка и ценность потребительского предложения, которое будет сделано клиентам. Заинтересованное в том, чтобы свой вклад в разработку стратегии внесли менеджеры следующего, среднего звена, руководство предложило им разработать стратегию для составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития, с тем чтобы иметь инструмент достижения финансовых и клиентских целей.

Подразделение недвижимости одной из компаний распространило корпоративную ССП на более низкий организационный уровень подразделений и групп. Как показано на рисунке 9.5, каждое из них использовало общую ССП как справочник для создания собственной. При выборе целей отделы ориентировались на те, которые они могут выполнить с наибольшей отдачей. Таким образом, менеджерами среднего уровня была разработана ССП для каждой конкретной группы, где общие корпоративные стратегические цели и задачи трансформировались в конкретные инициативы и показатели. Эти два примера иллюстрируют подходы к решению проблемы соответствия индивидуальных целей и задач бизнес-единиц общей стратегии компании, в которой принимали участие менеджеры среднего звена. При этом они не просто использовали свои специфические знания, но сами становились приверженцами ее успешной реализации. По словам генерального директора одной компании, он крепче спит, когда знает, что цель роста прибыли переведена в такие конкретные операционные действия, как «выбор краски и обоев». Именно в этом, по его мнению, и состоит смысл соответствия.

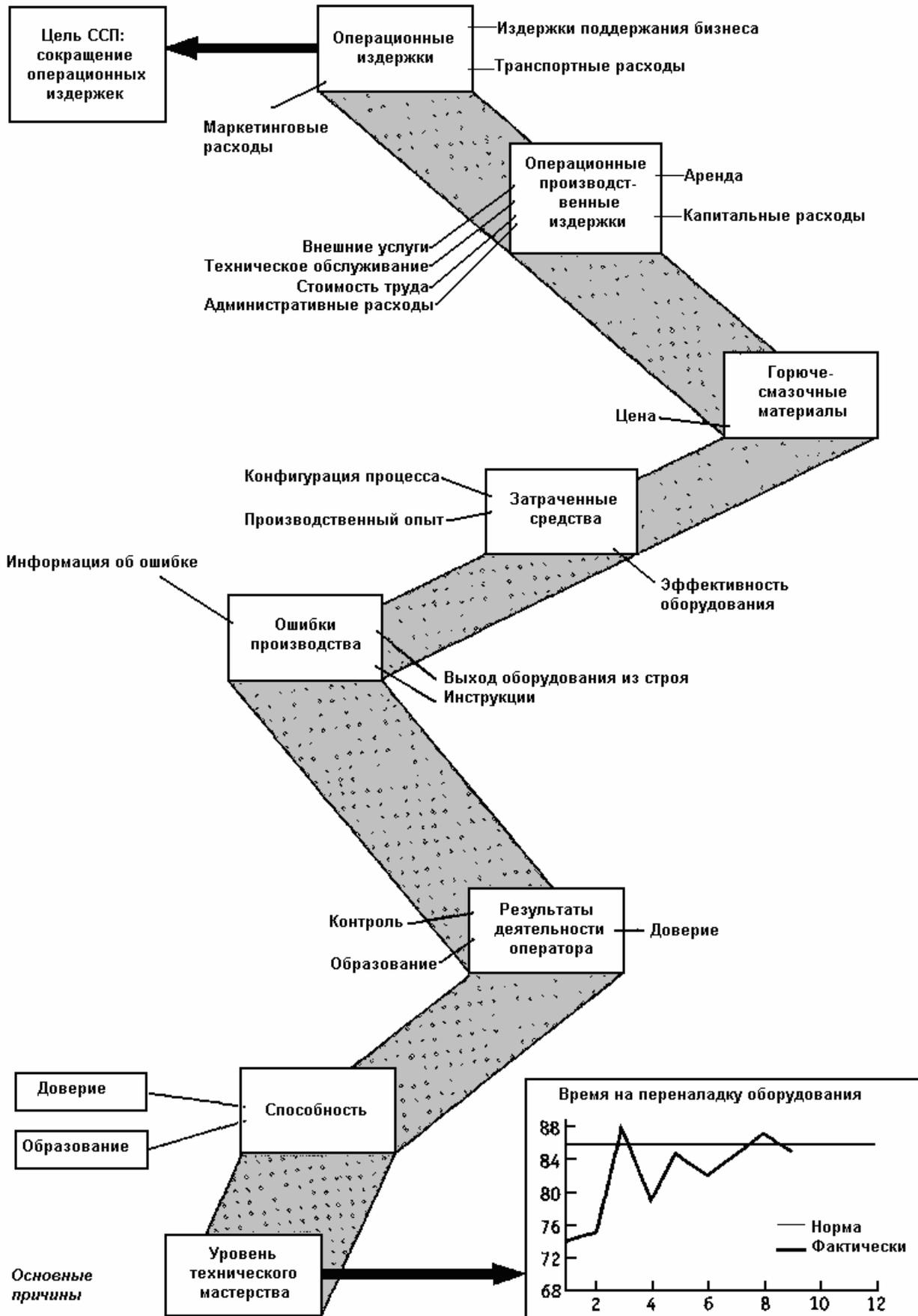


Рисунок 9.4. «Каскад» сбалансированной системы показателей



Рисунок 9.5. Перевод целей подразделения в конкретные цели группы методом «каскада»

В качестве третьего примера приведем поисково-разведывательное подразделение крупной нефтяной компании, которое разработало и применило на практике новый подход приведения ин-

индивидуальных целей в соответствии с общими задачами подразделения. Руководители данной бизнес-единицы разработали карманную ССП в виде небольшой таблицы для каждого конкретного работника (см. рис. 9.6), которую можно было носить при себе и постоянно сверять с ней свои действия. Таблица имела три уровня информации: первый (в левой ее части) содержал данные о корпоративных целях и показателях; второй (в середине таблицы) — о конкретных целях бизнес-подразделения, составленных в соответствии с корпоративной стратегией; третий, и самый важный, определяемый самим работником и группой, содержал сведения о его целях, задачах и тех шагах, которые необходимо предпринять, чтобы их выполнить. Каждый работник сам определял свои личные показатели (примерно пять параметров), а также цели в соответствии со стратегическими целями бизнес-подразделения и корпорации в целом. Личная ССП позволила сделать всю необходимую информацию — цели, показатели и пути их достижения — постоянно доступной всем сотрудникам компании.

Подобные программы инициированы созданием сбалансированной системы показателей. Однако многие компании уже имеют свои так называемые программы управления с помощью целей, которые принципиально не отличаются от ССП. Задача состоит в том, чтобы привести их в соответствие с форматом ССП.

### Корпоративные цели

- Удвоить стоимость корпорации в течение семи лет
- Увеличить доходы в среднем до 20% в год
- Достичь внутренней рентабельности затрат на капитал 2%
- В течение 10 лет увеличить производительность и резервы на 20%

	Корпоративные цели*			Показатели ССП	Цели бизнес-единицы			Командные/индивидуальные цели и инициативы
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
<b>Финансы</b>	160	180	250	Доходы (млн.дол.)				1.
	200	210	225	Чистый денежный поток				
	80	75	70	Накладные и операционные расходы				2.
<b>Операции</b>	73	70	64	Производственные затраты (на баррель)				
	93	90	82	Издержки разработки (на баррель)				3.
	108	108	110	Общее годовое производство				
<b>Командные/индивидуальные показатели</b>					<b>Цели</b>			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Имя:								
Место работы:								

\* Уровень 1995г. - 100

Источник: R.S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System// Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 82. Печатается с разрешения.

**Рисунок 9.6. Личная сбалансированная система показателей**

## ВЗАИМОСВЯЗЬ С СИСТЕМОЙ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Большой проблемой, с которой сталкиваются все организации, является влияние показателей ССП на формальную систему вознаграждения работников. В настоящий момент предприятия постепенно начинают устанавливать такую взаимозависимость. В итоге для того чтобы изменить существующую корпоративную культуру, необходимо определенным образом связать мотивированное вознаграждение труда с выполнением задач, поставленных в ССП. Вопрос не в том, стоит ли это делать, а в том, когда и как.

Поскольку финансовое вознаграждение является мощным рычагом, некоторые компании стремятся объединить систему компенсаций для топ-менеджеров с показателями сбалансированной системы как можно скорее. Одна из организаций рассчитывает премии руководителей исходя из следующей формулы: 50% по достижении экономических результатов в течение трех лет плюс 50% в зависимости от достижения показателей нефинансовых составляющих ССП. Такая политика демонстрирует явные преимущества увязывания финансовых интересов топ-менеджеров с продвижением их бизнес-подразделений к стратегическим целям.

Другой пример: Pioneer Petroleum использует показатели ССП как единственный критерий для определения компенсационных выплат топ-менеджерам. Как показано в таблице 9.2, 60% премии зависят от финансовых показателей, причем учитывается не один, а сбалансированный набор пяти финансовых параметров: операционная прибыль и ROCE по сравнению с показателями конкурентов; сокращение затрат по сравнению с планом и рост доли существующих и новых рынков. Оставшиеся 40% рассчитываются на основании показателей остальных трех составляющих — клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития, в том числе таких ключевых индикаторов, как ответственность перед сообществом за сохранение окружающей среды. По словам генерального директора, Pioneer Petroleum достигла высшей степени соответствия целей и задач бизнес-подразделений и каждого работника стратегии компании, что дает замечательные результаты.

Очевидно, что способ расчета компенсационных выплат в зависимости от полученных показателей ССП очень привлекателен, однако существует определенный риск: насколько правильно выбраны показатели?

**Таблица 9.2. Мотивированная система компенсационных выплат на основе ССП**

Категория	Показатель	Вес (%)
Финансовая (60%)	Прибыль по сравнению с конкурентами	18,0
	ROCE по сравнению с конкурентами	18,0
	Сокращение затрат по сравнению с планом	18,0
	Рост доли на новых рынках	3,0
	Рост доли на существующих рынках	3,0
Клиентская (10%)	Доля рынка	2,5
	Степень удовлетворенности клиентов (на основе опросов)	2,5
	Степень удовлетворенности дилеров (на основе опросов)	2,5
	Прибыльность дилеров	2,5
Внутренних бизнес-процессов (10%)	Индекс «экология/общество»	10,0
Обучения и развития (20%)	Атмосфера в коллективе (на основе опросов)	10,0
	Коэффициент стратегического переобучения	7,0
	Доступность стратегической информации	3,0

Насколько достоверны данные для расчета этих параметров? Возможны ли неожиданные или непредсказуемые последствия от применения некоторых методов решения поставленных задач? Такое случается, когда изначально выбранные показатели не отражают выполнение стратегических целей, а средства достижения краткосрочных результатов абсолютно не годятся для решения долговременных стратегических задач. Некоторые компании, понимая всю важность этих вопросов и признавая, что вознаграждение само по себе является мощным стимулом, не спешат ставить его в зависимость от впервые примененной ССП. Для них она является опытным образцом для

формулирования бизнес-стратегии и гипотезой о причинно-следственных связях между показателями достижения выдающихся долгосрочных финансовых результатов. Трансформируя стратегию в показатели и формулируя предположения об их взаимосвязи, топ-менеджеры не всегда уверены в том, что выбрали правильные параметры, и, следовательно, усилия многих менеджеров, направленные на достижение этих результатов и получение вознаграждения, могут оказаться напрасными. Именно поэтому многие компании придерживаются старой формулы расчета компенсационных выплат и осторожничают при переходе на новую систему, основанную на ССП. Тем не менее необходимость такого перехода очевидна, поскольку менеджеры выполняют поставленный перед ними сбалансированный комплекс стратегических задач, а вознаграждение получают только за достигнутые краткосрочные финансовые результаты. Еще один вопрос, который волнует руководителей предприятий при расчете компенсационных выплат традиционным способом: каким образом учитывать большое разнообразие целей и задач. Pioneer Petroleum, например, определила вес каждого показателя в зависимости от его значимости. Такой подход делает возможным начисление премий даже в тех случаях, если выполнение задач не является сбалансированным: высокие показатели в одном направлении и низкие — в другом. Сбалансированная система показателей предлагает альтернативный подход к решению данной проблемы: установить определенный порог или критический (минимальный) уровень стратегических показателей. В соответствии с этим вознаграждение не предусматривается, если менеджеры, даже при перевыполнении отдельных показателей, не достигли критического уровня других параметров. Такое ограничение должно мотивировать сбалансированность результатов деятельности по всем составляющим ССП, а также уравновесить показатели краткосрочных итогов и факторов достижения перспективных экономических долгосрочных результатов. В том случае если минимальный уровень достигнут по всем параметрам, компенсационные выплаты могут быть взаимосвязаны с меньшим количеством наиболее значимых для предприятия показателей всех составляющих. Некоторые компании не возражают, когда менеджеры бизнес-подразделения ставят свои собственные задачи в ССП. Но в этом случае топ-менеджеры оценивают их сложность и важность для всей компании. От этого зависит размер вознаграждения, выплачиваемого по достижении поставленных целей.

Такой субъективный подход подтверждает мнение о том, что расчет премии по результатам деятельности не является идеальной схемой. Кроме того, многие факторы, не подконтрольные менеджеру, могут повлиять на итоги его деятельности, а такие-то действия, приводящие к созданию (уничтожению) добавленной стоимости, не всегда можно учесть. Вознаграждение по итогам деятельности — не самый лучший подход; идеальный вариант — это вознаграждение менеджеров за их способности, усилия и решения, которые они принимают, но, как правило, эти параметры не учитываются при формальном подходе, поскольку их трудно и заметить, и оценить.

Интересно, что, в отличие от традиционного финансового подхода, активное применение ССП предоставляет возможность увидеть способности работников, усилия и правильность принятых ими решений. В тех компаниях, где хотя бы на время отказываются от традиционной системы поощрения, обнаруживается, что диалог между руководителем и менеджером о целях, показателях, задачах и достигнутых результатах позволяет более четко наблюдать и соответственно оценивать способности работника.

Другое соображение, вызывающее серьезные размышления, состоит в том, что оправданная компенсация является примером внешней мотивации: работник действует так или иначе либо потому, что за него это решили, либо потому, что четко сформулировали ему какую-то задачу, за выполнение которой он получит вознаграждение. Внешняя мотивация важна: вознаграждение и признание должны быть взаимосвязаны с достижением стратегических целей компании. Однако сама по себе внешняя мотивация может негативно сказаться на творческом инновационном подходе к принятию решений. Исследования показали, что внутренняя мотивация, при которой человек действует исходя из своих личных соображений и побуждений, способствует творческому решению проблем и более широкому применению инновационных методов. В контексте ССП внутренняя мотивация возникает тогда, когда личные цели и конкретные действия работника находятся в полном соответствии с показателями реализации общей стратегии корпорации. Внутренне мотивированный работник готов стремиться к достижению корпоративных стратегических целей даже тогда, когда они напрямую не связаны с вознаграждением. Поощрения, обусловленные толь-

ко внешней мотивацией, могут значительно уменьшить или вытеснить внутреннюю мотивацию.

Четкая постановка целей в ССП компании позволила многим впервые увидеть взаимосвязь между тем, что они делают, и долгосрочной программой компании. Теперь каждый может самостоятельно определить, что необходимо сделать в первую очередь, для того чтобы способствовать выполнению общих стратегических целей компании. Именно такой подход к делу и создает внутреннюю мотивацию. Бесспорно, внешняя мотивация остается важным фактором: если работники проявили большое усердие в решении стратегических задач компании, оно должно быть признано и вознаграждено. Руководство Pioneer Petroleum, например, взаимосвязывает вознаграждение менеджера с достижениями его подразделения и полагает, что такой подход способствует созданию атмосферы приверженности выработанной стратегии.

Призывая к осторожности при использовании показателей ССП в традиционных формальных схемах расчета компенсационных выплат на основе внешней мотивации, мы отнюдь не призываем отказаться от этой корреляции. Роль сбалансированной системы показателей в этом еще предстоит определить. Но уже сейчас совершенно ясно, что добиться признания ССП всеми сотрудниками посредством разнообразных опережающих и отсроченных индикаторов будет достаточно трудно, если существующая система вознаграждений останется привязанной к краткосрочным финансовым результатам. По крайней мере, необходимо хотя бы сместить акценты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взаимосвязь между стратегией компании, сформулированной в сбалансированной системе, с одной стороны, и ее целями и показателями, — с другой, это только первый шаг в использовании ССП как системы менеджмента. Информация о ней должна дойти до всех организационных уровней предприятия: сотрудников, топ-менеджеров и совета директоров. Цель этого коммуникативного процесса состоит в том, чтобы задачи каждого работника и каждого бизнес-подразделения находились в полном соответствии со стратегией компании.

Организационное соответствие целей и отчетность станут более эффективными, если индивидуальный вклад в достижение показателей, определенных в сбалансированной системе, будет взаимосвязан с программами признания, продвижения и поощрения. Виды этой взаимосвязи, основанной либо на традиционном подходе, либо на субъективных суждениях, базирующихся на рассмотрении личных систем, зависят от компании.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> J. W. Lorsch. Empowering the Board //Harvard Business Review, 1995, January/February, P-107, 115, 116.

<sup>2</sup> Skandia называет свою систему описания человеческого, структурного и клиентского капитала «Skandia Navigator», так как она используется в качестве «инструмента, который поможет определить движение в будущее, а следовательно, стимулировать обновление и развитие».

## ГЛАВА 10. ПЛАНЫ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ, ИНИЦИАТИВЫ И БЮДЖЕТЫ

Сбалансированная система показателей используется для осуществления интеграции стратегии и бюджета организации. В главе 9 мы говорили об установлении соответствия между уровнем людских ресурсов компании и ее стратегией. Однако только этого недостаточно. В соответствие со стратегией должны быть приведены также финансовые и физические ресурсы предприятия. Долгосрочные бюджеты капиталовложений, стратегические инициативы и годовые дискреционные затраты должны быть направлены на достижение целей и показателей ССП.

Мы обнаружили, что интегрированный процесс долгосрочного планирования и бюджетирования текущих расходов с использованием ССП имеет четыре компонента (см. рис. 10.1):

1. Установление напряженных задач и плановых показателей. Такие достаточно трудные для выполнения планы, определенные менеджерами, обязательно должны быть поняты и приняты всеми работниками компании, иначе впоследствии будет нелегко добиться от каждого из них ощутимой отдачи. Причинно-следственные отношения, на которых основана ССП, помогают определить самые важные факторы, позволяющие достичь выдающихся показателей, особенно в финансовой и клиентской составляющих.
2. Определение и оптимизация (рационализация) инициатив. Разрывы между грандиозными планами, отраженными в показателях сбалансированной системы, и текущими параметрами их выполнения позволяют менеджерам установить приоритеты для капиталовложений и разрабатываемых программ действий, направленных на ликвидацию этих разрывов. Инициативы, не имеющие большого значения для целей ССП, либо откладываются, либо не принимаются во внимание.
3. Определение важных межфункциональных инициатив. Менеджеры выбирают те из них, которые обеспечат синергизм усилий разных бизнес-подразделений или материнской компании в выполнении поставленных перспективных задач.
4. Согласование стратегических планов с годовым распределением ресурсов и бюджетом. Менеджеры увязывают долгосрочные (на три—пять лет) планы с дискреционными расходами и интенсивностью бюджета наступающего года (вехи). Эти вехи позволяют отслеживать траекторию движения бизнес-подразделения в течение всего путешествия к достижению стратегических целей.

### СОСТАВЛЕНИЕ НАПРЯЖЕННЫХ ПЛАНОВ

Сбалансированная система показателей наиболее эффективна при проведении организационных изменений. Чтобы распространить среди работников предприятия убеждение в неотвратимости преобразований, менеджеры должны разработать плановые показатели на три—пять лет вперед, которые в случае их выполнения изменят компанию. Эти задачи характеризуют дискретность (прерывность) деятельности бизнес-единицы. Например, если хозяйственная единица представляет собой публичную компанию, то перед ней ставится цель удвоения или еще большего увеличения цены акции. Типичные финансовые плановые показатели — удвоение доходности инвестированного капитала или увеличение объема продаж на 150% в течение следующих пяти лет. Электронная компания выбрала в качестве финансовой цели рост объема продаж вдвое по сравнению с ожидаемым расширением своей клиентской базы.

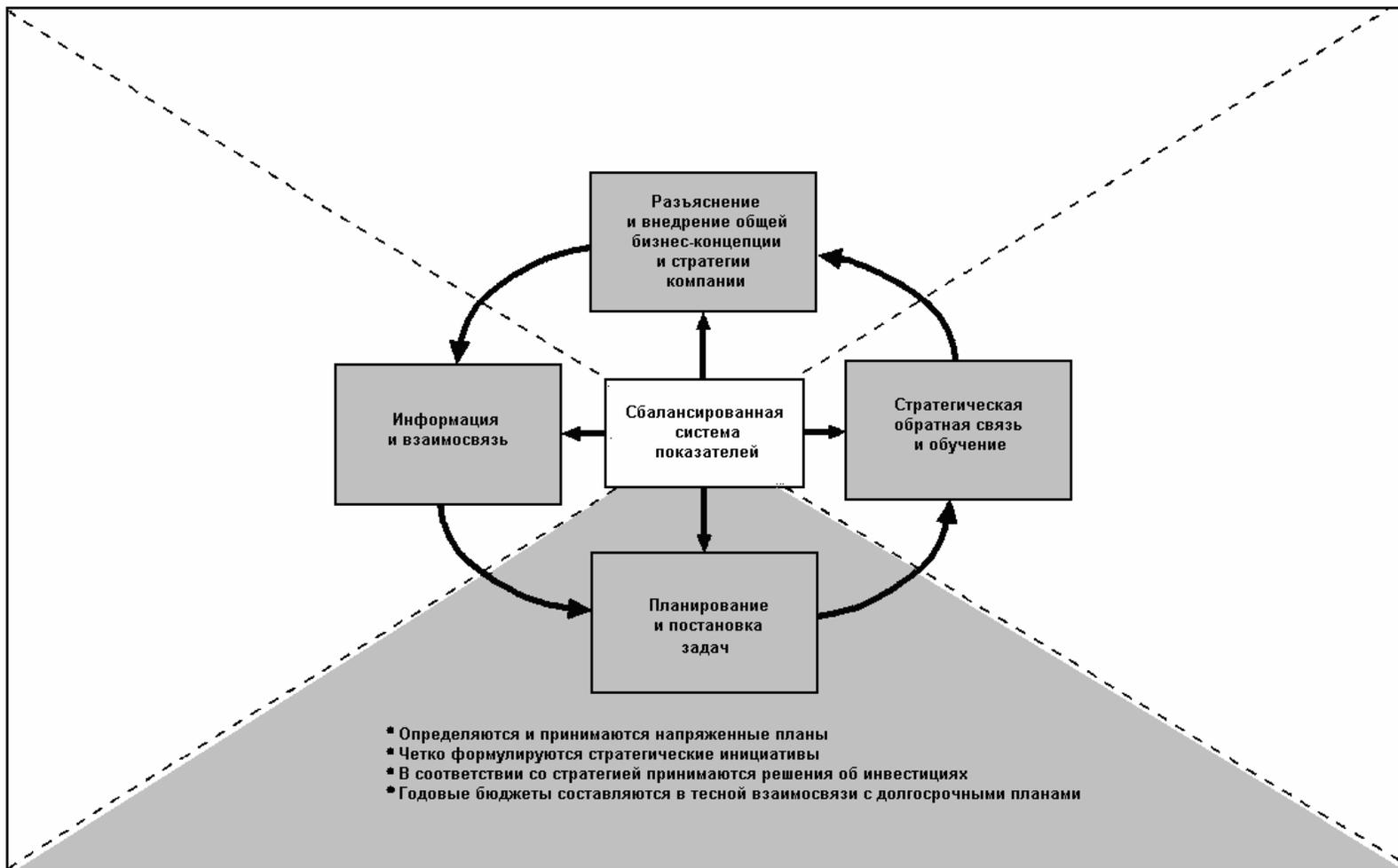


Рисунок 10.1. Другая система менеджмента – планирование и постановка задач

В то время как менеджеры, составляя напряженные планы, особенно не скромничают, непосредственные исполнители зачастую подвергают сомнению их выполнимость. Стив Керр, директор центра образования General Electric, так объясняет причину сложностей, возникающих при постановке подобных задач: «Сегодня очень распространена практика, когда работникам поручают, например, вдвое увеличить объем продаж или втрое сократить сроки проникновения на новые рынки. Однако при этом нет ни информации, ни способов решения этих трудных задач»<sup>1</sup>.

Основная проблема заключается в том, что обычно делаются фрагментарные попытки разработать грандиозные планы для отдельно взятых изолированных процессов или конкретных показателей. Наилучшим считается следующий подход: изучить опыт похожих организаций, проанализировать их показатели, а затем взять лучшие за отправную точку при составлении собственных планов и задач. При всей своей разумности и привлекательности такая практика, хотя и приводит к получению некоторых результатов, не может обеспечить желаемого прорыва в финансовой деятельности предприятия.

Сбалансированная система показателей доказала свою состоятельность как мощное средство выполнения самых напряженных планов, поскольку построена на взаимосвязи целей и параметров различных видов деятельности компании, а не на концепции улучшения отдельно взятых изолированных показателей. Рассмотрим этап постановки задач в одной компании, занятой в сфере высоких технологий, который последовал за созданием первой ССП. Президент компании приказал команде менеджеров разработать такой динамичный план развития, который при условии его выполнения «заставит нас гордиться, а коллег завидовать». Сначала команда разделилась на четыре группы в соответствии с числом составляющих ССП. Группа развития бизнеса (клиентская составляющая) под руководством вице-президента по маркетингу выбрала следующие цели: сохранение имеющейся клиентской базы, ее расширение и увеличение объема продаж. План был единодушно одобрен, поскольку новая стратегия компании ориентировалась на создание партнерских отношений с клиентами. Группа по предоставлению услуг, которую возглавлял вице-президент по операциям, разработала весьма напряженную программу своевременного выполнения заказов в строгом соответствии с запросами потребителя, сокращения объема переработки брака и обеспечения высокого качества и безопасности. Все это предполагало существенное улучшение процесса управления. Группа обучения и развития, лидером которой был вице-президент по персоналу, поставила достаточно амбициозные задачи сокращения себестоимости и активизации инициатив и инноваций, предлагаемых работниками компании и возникающих на основе партнерства с клиентами. Источниками таких инноваций и инициатив должно было стать делегирование полномочий сотрудникам, которое, в свою очередь, было обусловлено повышением квалификации, переобучением персонала и более открытым общением. Однако финансовая группа, руководимая вице-президентом по финансам, была не столь предприимчива. По ее предположениям, прибыльность компании могла вырасти только на 20%. Вице-президент возражал против высоких плановых показателей, за выполнение которых нужно будет поручиться перед советом директоров. Лучше поставить более скромные задачи и выполнить их, считал он, чем не оправдать ожиданий руководства.

После пленарного заседания, на котором группы представили разработанные ими планы, президент заявил, что ограниченные цели, поставленные финансистами, неприемлемы. Члены остальных команд согласились с ним. Общее мнение выразил вице-президент по операциям: «Если мы в состоянии выполнить те трудные задачи, которые определили остальные группы в области маркетинга, инноваций и обслуживания клиентов, то прибыльность неизбежно и значительно возрастет. Мы должны обеспечить это. Я лично принимаю на себя обязательство увеличить прибыль в два раза». Единодушно был принят достаточно напряженный план по росту прибыльности предприятия, который мог сделать его лидером отрасли. При выборе этой цели без увязки с остальными составляющими вряд ли удалось бы достичь такого согласия. Но в данной ситуации реально обозначились факторы получения будущих высоких финансовых результатов и вся команда приготовилась взять на себя соответствующие обязательства.

Включение в ССП факторов достижения целей и опережающих индикаторов помогает менеджерам определить, какие операционные инструменты (стратегическое инвестирование, исследование рынка, инновационные продукты и услуги, переобучение специалистов и развитые ин-

формационные системы) необходимо создать, чтобы компания достигла выдающихся финансовых результатов. По нашему опыту, топ-менеджеры, занятые операционной деятельностью, часто ставят перед собой задачи более трудные, чем требует от них руководство, если уверены в том, что получат соответствующие инвестиции, ресурсы и время.

Руководители компании могут мотивировать составление напряженных планов для ССП, намеренно создавая некий разрыв между текущими параметрами и важнейшими финансовыми целями. Рисунок 10.2 иллюстрирует, как одно из подразделений Kenyon Stores использовало логику сбалансированной системы показателей, для того чтобы удвоить прибыль в течение следующих пяти лет, — фантастический результат по прежним меркам. Разрыв между реальностью и планом составлял 1 млрд. дол. Поначалу менеджеры по операциям розничной сети полагали, что преодолеть его невозможно. Однако президент компании предложил команде менеджеров метод сценарного планирования, базирующийся на причинно-следственных отношениях — основе ССП (см. главу 7). Такой подход предоставил возможность опробовать несколько различных стратегий, прежде чем обосновать окончательный выбор. Менеджеры последовательно разлагали цель роста доходов на конкретные процессы, которые могли привести к ее достижению:

- увеличение числа магазинов;
- увеличение количества новых покупателей;
- процент случайных покупателей, ставших постоянными клиентами;
- сохранение существующей клиентской базы;
- увеличение среднего количества продаж на одного покупателя.

Оценке подверглись несколько сценариев. Один из них предполагал сохранение прежней стратегии размещения: магазины расположены в зданиях по принципу галереи. Согласно этому сценарию, для удвоения прибыли за пятилетие показатель числа продаж на один кв. фут должен на 50% превысить лучший отраслевой результат. Никто не был готов взять на себя такие обязательства, поэтому предложили альтернативный сценарий, по которому требовалось создать новый тип магазинов, рас положенных в нетрадиционных местах. После соответствующей оценки и обсуждений оказалось, что проект обоснован и в случае его реализации поставленная цель будет достигнута за счет удвоения (или еще большего увеличения) объемов продаж. Все это повлекло за собой пересмотр общей стратегии компании.

Процесс планирования, основанный на причинно-следственных связях, позволил разложить кажущуюся на первый взгляд невыполнимой задачу на более мелкие составляющие, решение которых привело к главной цели — увеличению доходов. Более того, ССП предоставила инструмент для контроля за реализацией стратегии.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Как только поставлены задачи для всех четырех составляющих сбалансированной системы показателей, менеджеры должны определить, насколько необходимы новые инициативы и можно ли справиться с выполнением плана при наличии имеющихся ресурсов. Как правило, каждое предприятие имеет множество таких инициатив, которые находятся в процессе реализации, например управление на основе качества, делегирование полномочий персоналу, преобразование.

К сожалению, эти инициативы часто никак не связаны со стратегическими целями ССП. Таким образом, реализация их происходит независимо друг от друга, поддерживаются они различными структурами, нередко конкурирующими между собой за скудные ресурсы, среди которых самый дефицитный — внимание и время топ-менеджеров. Если же в качестве краеугольного камня системы менеджмента компания использует ССП, разнообразные инициативы можно сфокусировать на организационных целях, показателях и задачах.

Формулирование и мобилизация инициатив на достижение стратегических задач — творческий процесс. Для того чтобы упорядочить его и направить в нужное русло с помощью ССП, существуют три способа:

- 1) программа «недостающего показателя»;
- 2) программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений;
- 3) программы стратегических инициатив, таких как перестройка и реструктуризация, связанные с радикальным усовершенствованием ключевых факторов достижения результа-

ТОВ.

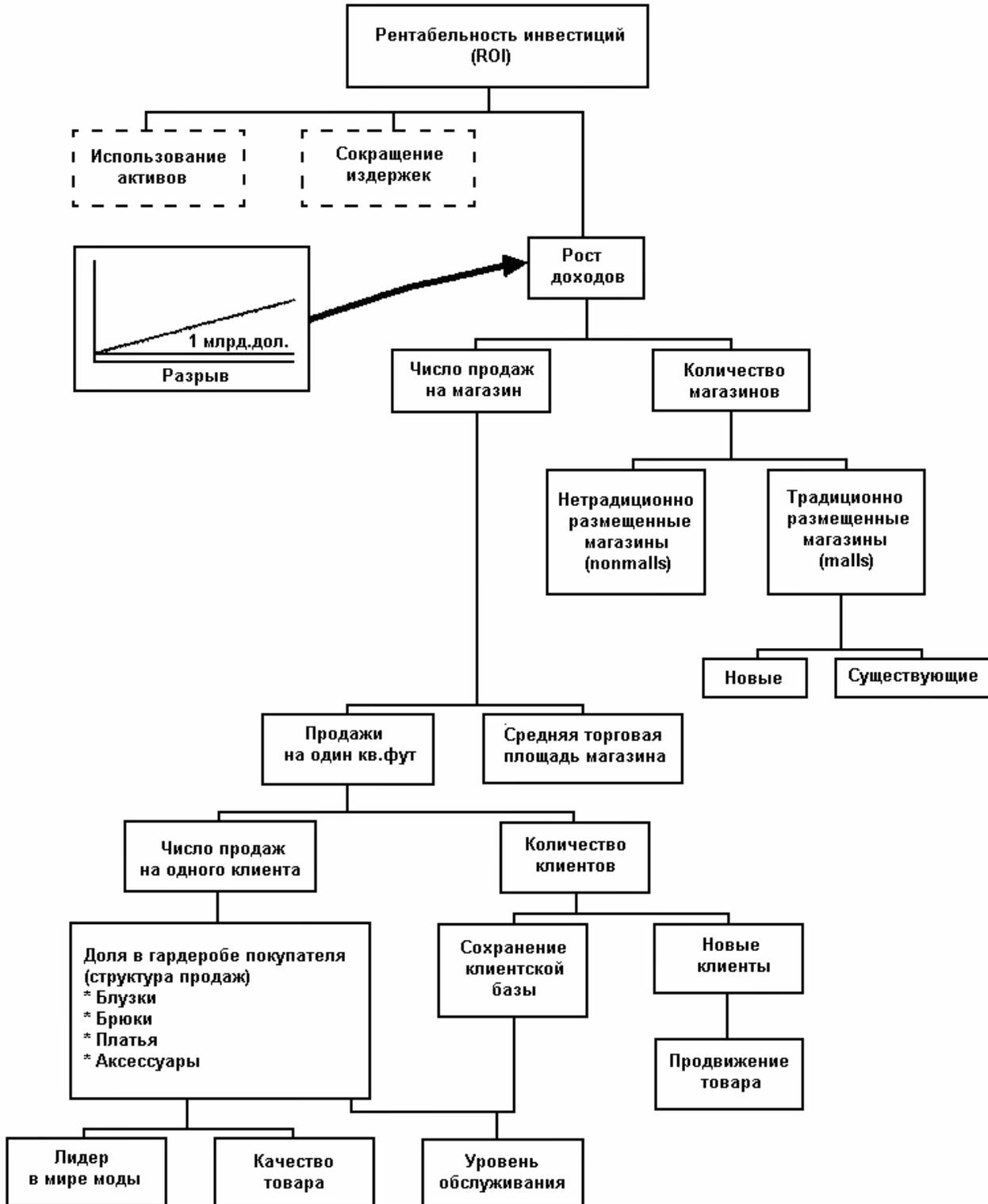


Рисунок 10.2. Составление напряженных планов, основанных на причинно-следственных связях в Kenyon Stores

### Программа «недостающего показателя»

Первые возможности совершенствования деятельности возникают сразу после разработки ССП, поскольку, как правило, не хватает данных по меньшей мере для 20% показателей. Вспом-

ните главу 6, в которой мы обсуждали скудость параметров для составляющей обучения и развития персонала. В данном случае отсутствие показателей не означает недостатка данных. Это проблема менеджмента: «Не можешь оценить — не сможешь управлять». Если отсутствует информация по тому или иному показателю, управление процессом достижения стратегической цели либо неадекватно, либо невозможно вовсе.

Например, для National Insurance это касается показателей обоснованности заявлений о выплате страхового возмещения, удовлетворенности акционеров, уровня компетентности служащих; для Metro Bank — это издержки обслуживания депозитных счетов, доля целевого сегмента рынка, показатель ошибок при оказании услуг, а также уровень компетентности персонала; для Pioneer Petroleum — сохранение клиентской базы, качество работы дилеров, качество обслуживания и техническая компетентность. Для каждой из этих компаний наличие «недостающих показателей» такой информации означало, что менеджеры не справляются с управлением очень важными процессами, которые в настоящий момент являются решающими для стратегического успеха.

Так, неспособность Metro Bank оценить издержки обслуживания депозитных счетов означала, что менеджеры по маркетингу не могут определить, являются ли такие взаимоотношения с клиентами прибыльными для компании. Разработка этого показателя привела к расширению использования модели расчета себестоимости по виду хозяйственной деятельности не только для определения стоимости услуги, но и для оценки прибыльности клиентов. Эта инициатива позволила Metro Bank пересмотреть свои предложения цены и услуг для целевого сегмента рынка. Неумение National Insurance проверить степень обоснованности страховых исков отражало слабость менеджмента в конкретной нише бизнеса, а следовательно, являлось препятствием для осуществления стратегии компании в целом. Для того чтобы исправить положение, было принято решение развить новый подход к процессу управления каждым конкретным направлением. Компания Pioneer Petroleum не могла измерить степень сохранения клиентской базы, а это указывало на неэффективность управления ситуацией в целевом сегменте рынка. Создав соответствующий показатель, менеджеры по маркетингу получили механизм сбора данных и мониторинга предпочтений целевых клиентов.

В каждом приведенном случае недостающий показатель является лишь верхушкой айсберга. Составление программ сбора данных, соответствующих таким показателям, влекло за собой разработку стратегических инициатив, которые ко всему прочему помогли усовершенствовать менеджмент основных внутренних бизнес-процессов. Все это является особенно важным для достижения эффективности деятельности любого предприятия.

### **Программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменении**

Менеджеры должны определить, каким образом они будут решать стратегические задачи: непрерывным совершенствованием, применяя управление на основе качества, или единовременной модернизацией, например перестройкой или реструктуризацией. Программа управления на основе качества действует в рамках существующих процессов и предполагает систематическое решение проблем, связанных с уменьшением и в итоге с полной ликвидацией дефектов и недостатков, присущих этим процессам (например, несвоевременные поставки, простои, брак, ошибки, возникающие в самом процессе, неквалифицированный персонал). Единовременный подход, или перестройка, предполагает разработку и применение совершенно нового метода для внутреннего бизнес-процесса. Считается, что существующий процесс абсолютно непригоден и требует полного пересмотра.

В том случае, когда применяется подход постоянного совершенствования, следует использовать методику оценки темпа изменений, которая позволяет проследить правильность траектории движения предприятия к стратегическим целям. Одним из примеров может служить показатель «половины», разработанный в Analog Devices (см. главу 6), с помощью которого определяют время, необходимое для сокращения брака на 50%. Этот способ предполагает, что при условии успешного управления на основе качества сокращение брака будет происходить с постоянной скоростью (для каждого 50-процентного сокращения брака требуется одно и то же число месяцев). Установив коэффициент снижения, а затем и ликвидации дефектов, менеджеры получили возмож-

ность утверждать, что они находятся на пути постоянного совершенствования, который приведет к поставленным целям за определенный период времени.

Одна компания — производитель товаров промышленного потребления использовала концепцию «половины» для разработки показателя инновационности. Индекс постоянного совершенствования зависел от стратегически важных показателей внутренних бизнес-процессов, в том числе от:

- частоты претензий клиентов;
- периода решения проблем;
- показателя несчастных случаев;
- процента брака;
- количества простоев.

Для каждого параметра был установлен целевой коэффициент совершенствования, при этом использовали концепцию «половины» и ввели в действие соответствующие инициативы. Индекс постоянного совершенствования оценивал процент показателей, которые достигали или превышали установленный для них коэффициент.

### **Стратегические инициативы, направленные на радикальное улучшение факторов достижения результатов**

Нередко менеджеры приходят к выводу, что решение локальных проблем и постоянное усовершенствование внутренних бизнес-процессов не годятся для выполнения стратегических планов, рассчитанных на три-пять лет. Это означает, что возникла необходимость разработки совершенно новых путей реализации целей. Так, ССП становится основой для принятия решений о разработке и применении организационной перестройки и реструктуризации. Менеджеры предпочитают радикальный способ преобразования некоторых ключевых бизнес-процессов, имеющих решающее значение для выполнения стратегических задач, по программам реконструкции тех процессов, которые сулят немедленную выгоду. Но в отличие от традиционных программ перестройки, цель которых — значительное сокращение издержек, результаты «радикальных» программ не следует измерять в сэкономленных долларах. Целями таких проектов могут быть значительное сокращение временного цикла выполнения заказа, оптимизация продвижения нового продукта на рынок и повышение квалификации персонала. Эти нефинансовые задачи могут быть использованы для обоснования и мониторинга стратегических инициатив, поскольку ССП устанавливает взаимосвязь данных показателей с крупными финансовыми успехами компании в будущем.

Но что самое важное, используя созидательную силу ССП для реализации программ перестройки и реструктуризации, организация имеет возможность сфокусировать свои усилия на задачах, решение которых неизбежно приведет к общему росту и развитию, а не только к сокращению расходов и увеличению производительности. И снова решающими для этого процесса являются воплощенные в ССП причинно-следственные связи. Вспомните пример National Insurance (см. главу 7), которая разработала свою ССП, поставив цель — стать лучшим специалистом в вопросах страхования. Сбалансированная система показателей стала отправной точкой для перестройки процессов страхования, в решении страховых случаев и управлении бизнес-процессами.

На рисунке 10.3 представлено, как сбалансированная система показателей, разработанная на высшем организационном уровне, детализирована в операционную модель процесса страхования. Данная модель выявляет те факторы процесса страхования, которые могут стать решающими для достижения результатов, отраженных в ССП. Например, один из показателей ССП — коэффициент потерь — достигается тремя способами: выбором учетной записи (отчетности), точным ценообразованием и сокращением количества заявлений о выплате страхового возмещения, которые, в свою очередь, определяются информированностью компании о возможных рисках и непредвиденных обстоятельствах. Операционная модель страхования генерировала создание системы «Desktop» (настольная компьютерная система поддержки данных) для помощи страховым агентам в систематизации и обмене информацией (см. рис. 10.4). Привязанная к ССП, она позволила разработать платформу информационных технологий, ориентированную на реализацию стратегической цели компании — совершенствование процесса страхования, которая впоследствии дала руководству основание для инвестирования в долговременные факторы, в том числе в информационные технологии, что в конце концов неизбежно приведет к финансовым успехам.

Сбалансированная система показателей				
	Стратегические цели	Стратегические инициативы	Стратегические показатели	
			Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Составляющая внутренних бизнес-процессов	Страхование должно быть прибыльным	Модернизация процесса страхования	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Коэффициент потерь</li> <li>◆ Коэффициент затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Контроль за ценами</li> <li>◆ Опрос о качестве процесса страхования</li> <li>◆ Частота страховых случаев</li> <li>◆ Серьезность страховых случаев</li> </ul>
	Предупреждение появления заявлений о страховом возмещении и контроль за ними	Взаимосвязь заявлений о страховом возмещении, контроля за потерями, высококачественного аудита и страхования		

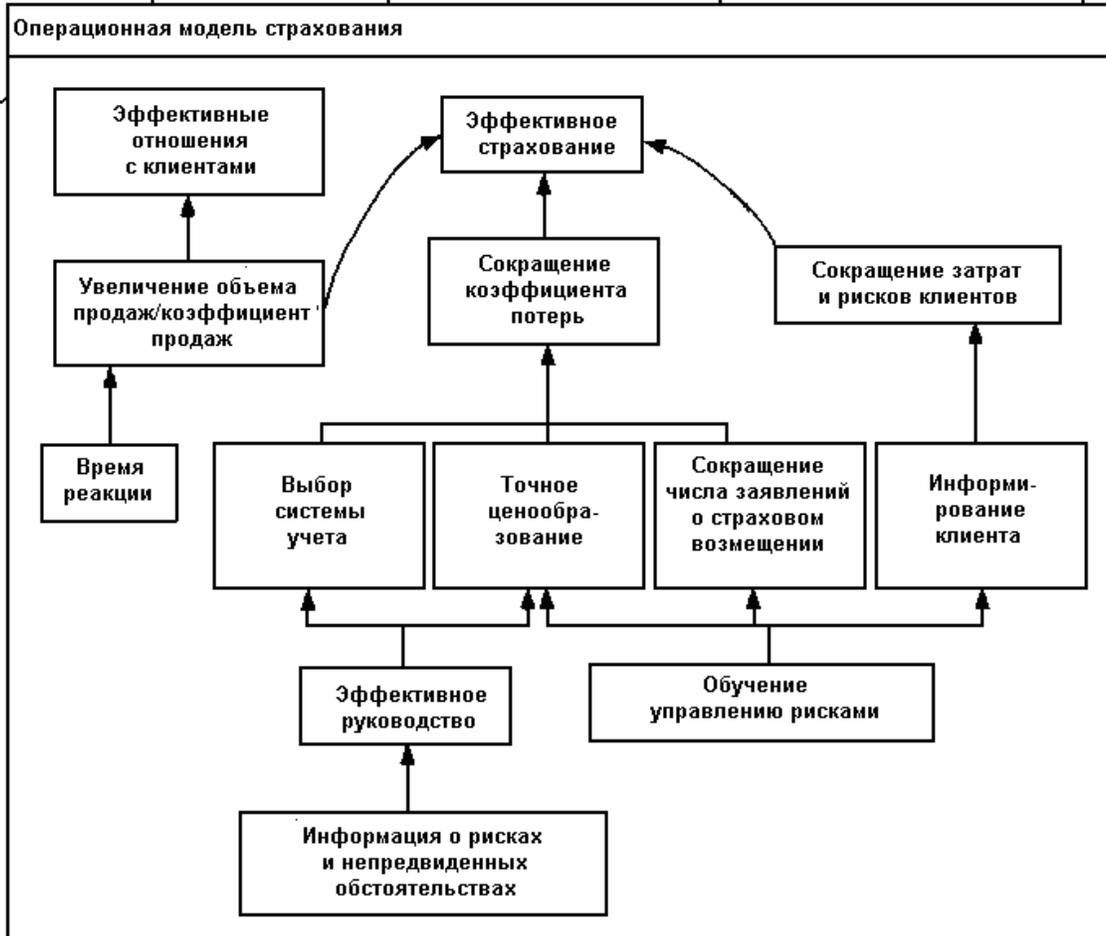


Рисунок 10.3. Показатели деятельности National Insurance, отражающие сложные базовые бизнес-процессы

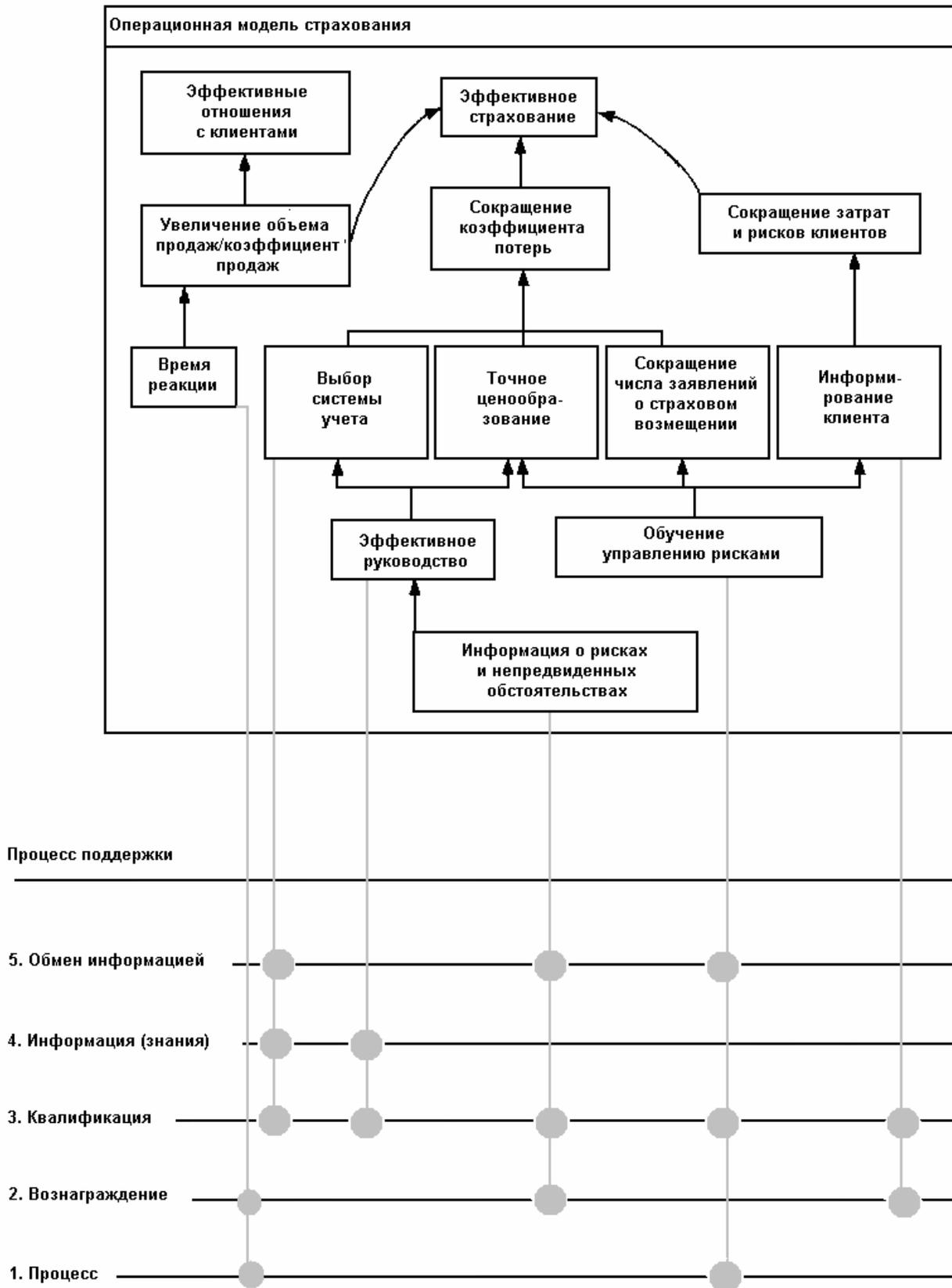
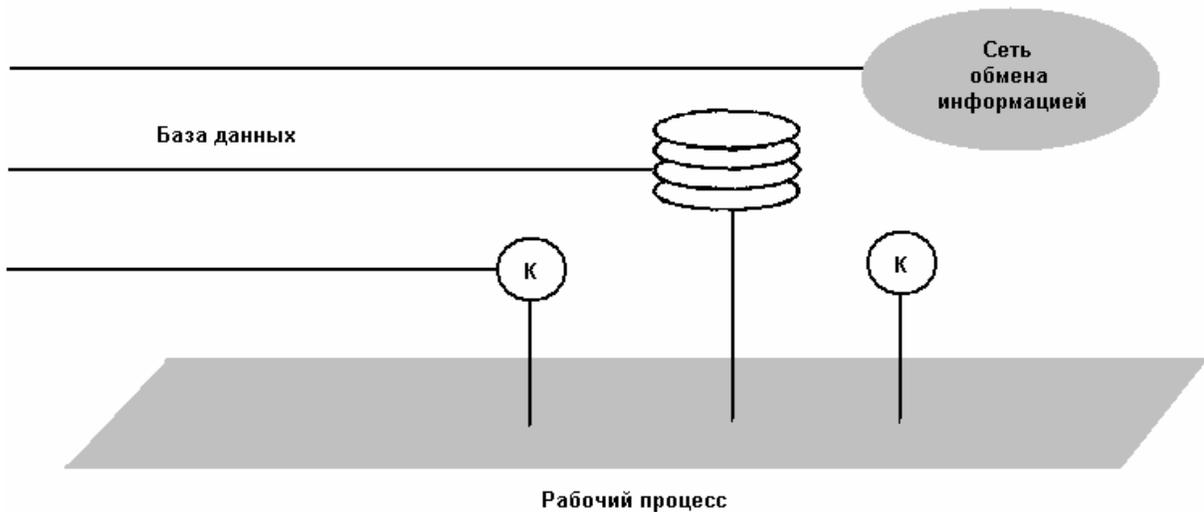


Рисунок 10.4.

Сбалансированная система показателей				
Стратегические цели		Стратегические инициативы	Стратегические показатели	
			Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Составляющая внутренних бизнес-процессов	Страхование должно быть прибыльным	Модернизация процесса страхования	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Коэффициент потерь</li> <li>◆ Коэффициент затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Контроль за ценами</li> <li>◆ Опрос о качестве процесса страхования</li> <li>◆ Частота страховых случаев</li> <li>◆ Серьезность страховых случаев</li> </ul>
	Предупреждение появления заявлений о страховом возмещении и контроль за ними	Взаимосвязь заявлений о страховом возмещении, контроля за потерями, высококачественного аудита и страхования		

Структура системы "Desktop"



Реструктуризация National Insurance

Конечно, необходимо рассмотреть все имеющиеся инициативы и определить, насколько они будут способствовать достижению целей, поставленных в ССП. Например, вскоре после слияния, в результате которого образовался Metro Bank, он запустил в действие более 70 программ, нацеленных на создание более компетентного и успешного финансового института, однако ни одна из них не была интегрирована в общую бизнес-стратегию. При разработке ССП руководство банка либо отвергло, либо объединило многие из этих программ. В частности, такая участь постигла программу маркетинга, целью которой были клиенты с очень высокими доходами, а также программу повышения квалификации специалистов по продажам, уровень которых оставлял желать лучшего. Вместо нее была внедрена более широкая программа по переобучению. Ее стратегической задачей было превращение специалистов по продажам в компетентных финансовых консультантов, способных продавать широкий спектр новых услуг.

Очевидна также взаимосвязь между инвестиционными решениями и стратегическими планами компании. Несмотря на очевидность сказанного, многие организации на практике никаким образом не соотносят свои инвестиции с долгосрочными стратегическими приоритетами<sup>2</sup>. Большинство капитальных вложений обоснованы частными финансовыми показателями, например окупаемостью инвестиций или дисконтированным денежным потоком, которые обычно не всегда соответствуют стратегическим возможностям или даже тактическим задачам усовершенствования таких нефинансовых параметров, как качество, степень удовлетворенности клиента, а также уровень профессионализма работников<sup>3</sup>.

Как правило, топ-менеджеры отрицают тот факт, что при принятии решений о капиталовложениях руководствуются только финансовыми показателями.

Они признают, что формальный анализ дисконтированного денежного потока является лишь частью более сложного процесса распределения ресурсов. Они вполне отдают себе отчет в том, что инвестиции могут влиять на конкурентов, компанию и рынок капитала значительно сильнее, чем расчеты дисконтированного денежного потока<sup>4</sup>. И тем не менее в большинстве случаев предприятия продолжают распределять ресурсы, используя составление тактических бюджетов капиталовложений в соответствии с легко исчисляемыми финансовыми показателями ближайших денежных потоков. Они не включают развитие долгосрочных возможностей в процесс принятия решений по распределению ресурсов. Сбалансированная система показателей помогает преодолеть этот разрыв за счет интеграции стратегических идей и процесса размещения ресурсов.

Например, одна из компаний использует показатели ССП для оценки воздействия каждой потенциальной инвестиции (см. рис. 10.5). Определена шкала относительного «веса» для параметров, которые оказывают значительное влияние на такие текущие финансовые показатели, как доходность капитала и прибыльность, а также факторы получения будущих финансовых результатов, например качество, уровень обслуживания и сохранение клиентской базы. Выбираются самые «тяжелые» инвестиции, которые не выходят за рамки бюджета капиталовложений.

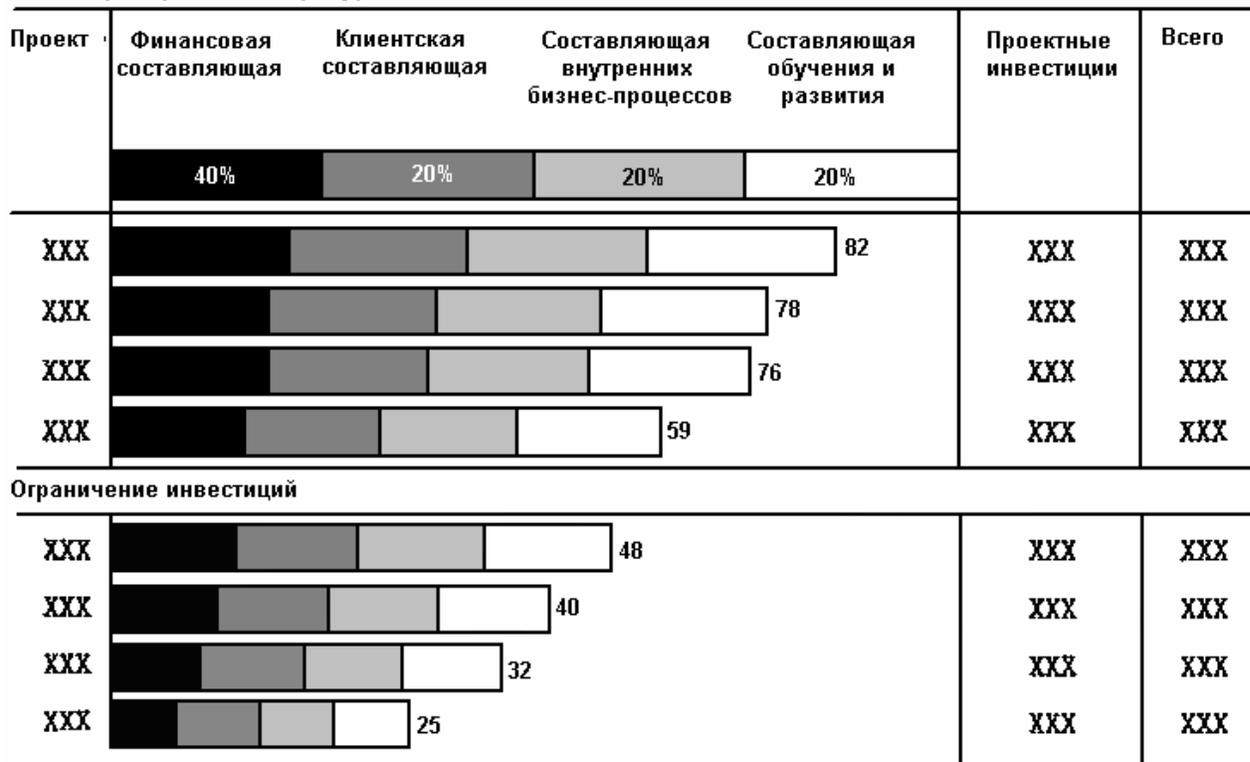


Рисунок 10.5. Процесс составления бюджета капиталовложений с использованием ССП

Компания Chem-Pro, производитель полимерных изделий, использовала подобный подход для рационального стратегического инвестирования. По мнению руководства компании, инвестиционные возможности не должны быть серией независимых отдельных проектов, которые следует оценивать и обосновывать один за другим по традиционной финансовой системе. Для того чтобы достичь поставленных стратегических целей, необходимо разработать несколько программ, направленных на решение различных, но взаимосвязанных задач. По сбалансированной системе показателей менеджмент Chem-Pro определил пять стратегических инициатив, необходимых для реализации стратегии, и четко сформулировал способы их выполнения (см. рис. 10.6). Как показано на рисунке 10.7, одна стратегическая инициатива — увеличение объема продаж и повышение эффективности маркетинга — состоит из девяти программ, каждая из которых ориентирована на конкретный фактор осуществления поставленной цели. При традиционном подходе к составлению бюджета капиталовложений все программы оцениваются в отрыве друг от друга. Кроме того, многие из них рассматривались бы как программы, связанные с дискреционными издержками, которые финансируются из текущего операционного бюджета, а не из бюджета капиталовложений, направленного в том числе и на достижение долгосрочных стратегических целей. При таком подходе вряд ли можно обнаружить общее влияние инвестиций в стратегические инициативы, а следовательно, многие из них просто окажутся незамеченными в общем процессе создания текущего бюджета и бюджета капиталовложений.

## Стратегическая концепция

*Мы поможем нашим клиентам стать лучшими, предоставляя им услуги мирового класса. Мы используем весь свой профессионализм, чтобы завоевать рынок.*

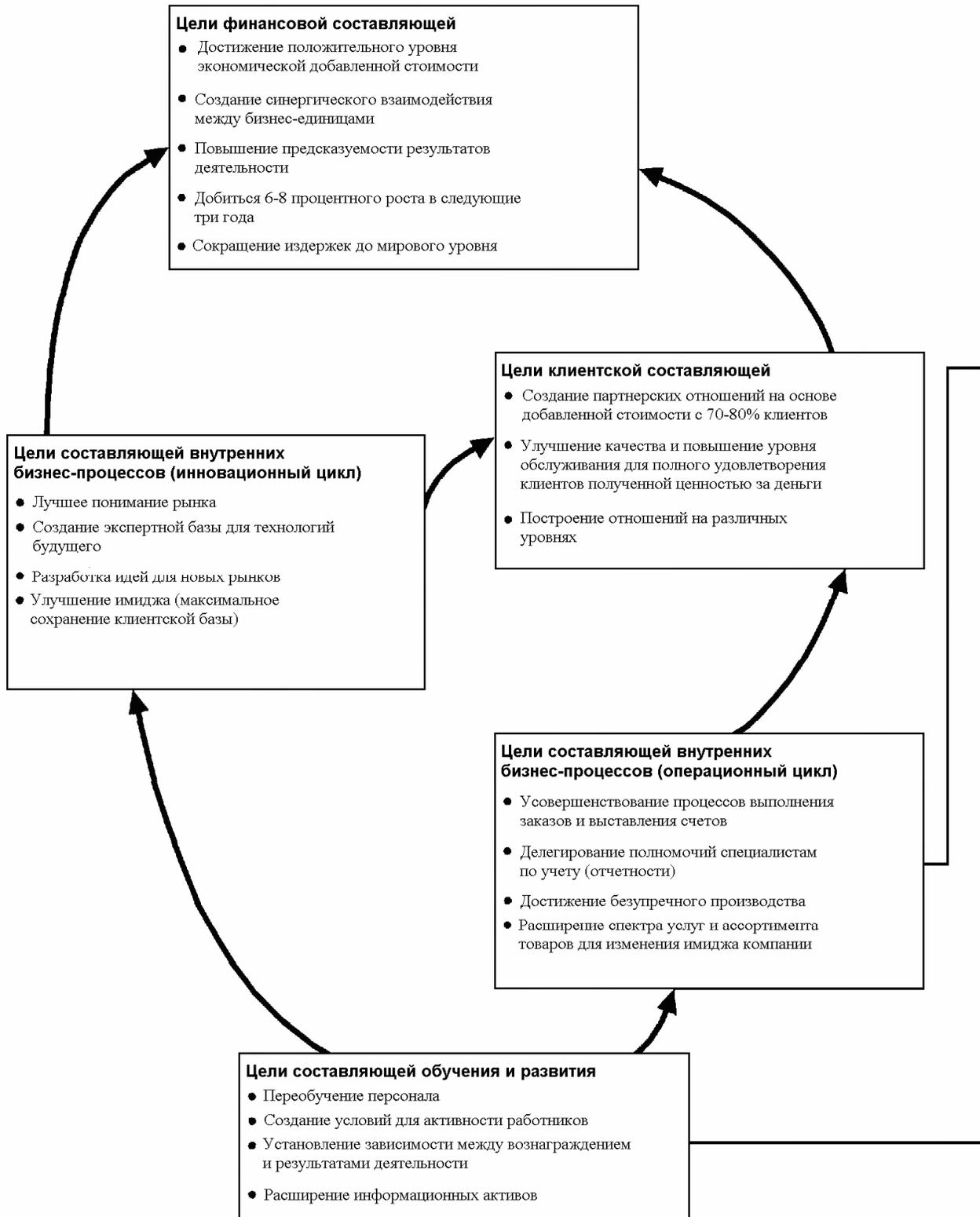


Рисунок 10.6.

**Стратегические инициативы****1. Цикл развития**

Усовершенствовать цикл развития с целью получения 75% наших доходов от партнерства, основанного на добавленной стоимости, и добиться 15-процентного роста доходов к 1998 году

**2. Управление методом оценки эффективности/продаж**

Значительно усовершенствовать процессы продаж и маркетинга с целью достижения роста объема продаж с опережением роста рынка на 2% и увеличить прибыль на 5 пунктов к 1998 году

**3. Выполнение заказов и выставление счетов**

Разработать надежную систему выполнения заказов и выставления счетов с целью снижения потерь на 1%, сокращения коэффициента ошибок до 1%, издержек выполнения заказа на 50%, а также значительно повысить степень удовлетворенности клиента

**4. Компетентность персонала**

Развивать сферы компетентности персонала, чтобы к 1998 году стратегические потребности компании в квалифицированных работниках были удовлетворены полностью

**5. Информационные активы**

Создать базу данных о клиентах и базу показателей эффективности для поддержки стратегии компании

Концепция стратегической инициативы, которую использовали руководители Chem-Pro, гарантирует, что весь набор программ для реализации стратегии компании является адекватным. На первой стадии процесса планирования были разработаны программы составления бюджетов капиталовложений и дискреционных затрат. Одобрение получили только те, которые поддерживали стратегические инициативы. Сначала менеджеры компании разработали множество вариантов использования средств, не имеющих никакого отношения к достижению стратегических целей. Первый этап отбора отсеял более 40% предложений. Второй этап, на котором рассматривали, как повлияют оставшиеся варианты на решение стратегических задач, исключил еще 10% программ. Процесс отбора также выявил те случаи, когда для реализации очень важных целей, определенных с помощью ССП, не было выдвинуто ни одного инвестиционного предложения. Выявление этих разрывов привело к разработке новых инициатив, которые получили финансирование. Chem-Pro использовала свою ССП как главную отправную точку в принятии решений о дискреционных затратах и капитальных инвестициях.

Впервые наблюдая эту систему в действии, один топ-менеджер сказал: «Раньше мы действовали разрозненно. Это было словно свет от тысяч источников. Конечно, наша работа все равно принесла результаты, однако много усилий тратилось впустую. Сбалансированная система показателей, словно призма, которая фокусирует все наши инвестиции. Теперь вместо тысяч источников света мы используем лазер, направляющий все наши усилия на решение нескольких важнейших задач».

#### Стратегическая инициатива

Значительно усовершенствовать процессы продаж и маркетинга с целью достижения роста объема продаж, опережающего рост рынка на 2%, и увеличить прибыль на 5 пунктов к 1998 году.

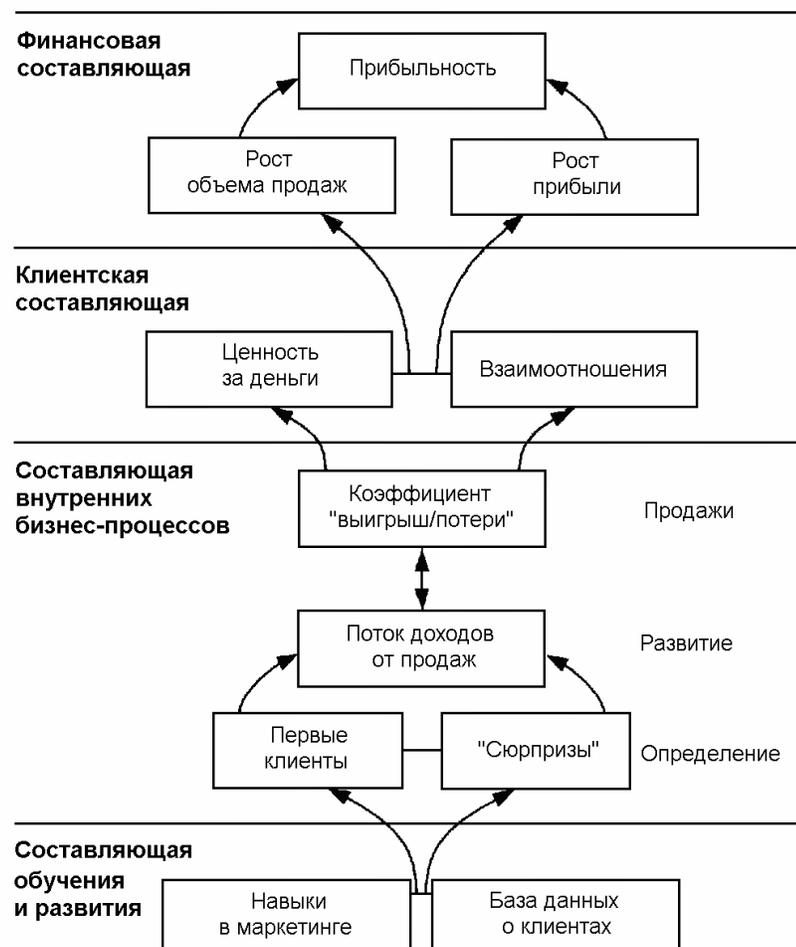


Рисунок 10.7.

Определив в ССП стратегию и выделив факторы достижения результатов, компании смогут:

- выдвинуть новые стратегические инициативы;
- сконцентрировать множество инициатив по постоянному совершенствованию, перестройке и реструктуризации;
- привести в соответствие программы инвестирования и дискреционных затрат.

Все это направлено на ликвидацию разрыва между стратегическими долгосрочными (рассчитанными на три—пять лет) задачами и текущими результатами деятельности компании. Именно этот процесс с наибольшей наглядностью демонстрирует возможности ССП для перехода от стратегии к конкретным действиям.

Цель	Показатель	Задача	Программа действий
Определить рост рынка Рост прибыльности	Рост объема продаж Рост прибыли	Рост рынка +2%, рост прибыли +5% через три года	
Ощутимая ценность за деньги	Опрос клиентской базы	Довести число клиентов группы №1 до 75%	Программа работы с группами клиентов
Отношения на различных уровнях	Число контактов с целевыми спонсорами	100%	Программа расширения подотчетности
Максимальное сохранение клиентской базы	Потенциальные доходы от продаж	Превышение на 60% в целевых сегментах рынка	Важные возможности Поддержка продаж
Развивать региональные рынки	Коэффициент «выигрыш/потери»	Увеличение на 30%	Программа сбыта продукции
Определить новые прибыльные рынки	Количество первых клиентов Число «сюрпризов»	Удвоение текущих показателей через 2 года Сокращение на 50% через два года	Программы по маркетингу и имиджу Целевая программа по маркетингу
Развитие знаний и навыков в маркетинге	Процент доступных стратегических знаний и навыков	Довести до 100% через два года	Программы обучения сбыту
Создание базы данных о клиентах	Процент клиентов, о которых имеется необходимая информация	Довести до 80% через два года	Информационная программа для базы данных о клиентах

**Стратегическая инициатива компании Chem-Pro в области управления методом оценки эффективности/продаж**

### Определение важнейших перекрестных инициатив бизнес-единиц и корпорации

Серьезной частью процесса планирования является определение связей стратегической бизнес-единицы с другими подразделениями корпорации и определение ее перекрестной деятельности. Контакты между бизнес-единицами предоставляют им возможности для объединения усилий и обмена опытом. К таким возможностям относятся получение и обмен информацией о важнейших технологиях и ключевых сферах компетентности, координирование маркетинговой деятельности, совместное использование производимой продукции и системы распределения ресурсов — там, где возможна экономия на масштабах. Одна из важнейших корпоративных функций состоит в том, чтобы обеспечить разрозненные бизнес-единицы механизмами такого сотрудничества. Именно его предоставляет ССП.

Рассмотрим пример, как компания Kenyon Stores использовала ССП для координации стратегического планирования и разработки программ действий каждого своего подразделения (см. рис. 10.8). Корпоративная ССП установила общие стратегические приоритеты для всех бизнес-единиц. Затем каждое подразделение создало свои стратегию и ССП, в которых корпоративная концепция была приспособлена к его специфическим особенностям. Далее, основываясь на ССП каждой конкретной бизнес-единицы, централизованные службы обеспечения строили свои стратегические планы и инициативы, направленные на обслуживание подразделений, с одной стороны, и достижение экономии за счет масштабов благодаря централизованному использованию ресурсов — с другой. Так, корпорация Kenyon организовала центральный департамент по недвижимости, который полностью взял на себя заботы по аренде помещений для каждого магазина в стране. Свой опыт департамент использовал в интересах и для нужд каждого подразделения корпорации.



Рисунок 10.8. Использование ССП для достижения синергизма перекрестной деятельности бизнес-подразделений

Процесс координации, основанный на обмене информацией через сбалансированные системы показателей корпорации в целом, подразделений и служб обеспечения, позволил департаменту недвижимости перераспределять арендованные под магазины помещения между бизнес-единицами. Допустим, что один магазин уже арендует помещение, а другой, расположенный в том же районе, активно расширяется. Теоретически и раньше в таких случаях можно было согласовать действия, но практически для этого не хватало подробной информации о стратегических планах подразделений. Четко и детально поставленные в ССП цели и инициативы позволили отделам обеспечения более качественно обслуживать бизнес-единицы корпорации.

Другие компании также используют свои ССП для более эффективного взаимодействия вспомогательных служб со всеми бизнес-единицами. Как мы обсуждали в главе 8, Ларри Брейди из FMC Corporation внимательно изучил мнения персонала подразделений об их стратегии. Что заставляет бизнес-единицы пользоваться услугами внутреннего поставщика: низкая цена, уникальность предоставляемых услуг или высочайший уровень обслуживания по сравнению с внешними поставщиками? Если централизованно оказываемые услуги не выдерживают конкуренции по этим параметрам, то идея централизованного корпоративного обеспечения нежизнеспособна.

Для того чтобы достичь межфункциональной интеграции, Pioneer Petroleum использовала аналогичный структурный подход. Руководители компании поняли, что придется ломать исторически сложившуюся ситуацию, когда в том или ином направлении бизнеса доминировало конкретное подразделение. С целью получения экономии за счет масштабов необходимо совместное руководство и обеспечение некоторых областей деятельности, например развития лицензионной деятельности, рекламы, защиты окружающей среды и безопасности производства. Проблема заключалась в том, что работники соответствующих подразделений потеряли «ощущение» рынка и стали неэффективными и дорогостоящими. Для того чтобы переориентировать бизнес, Pioneer потребовала от каждого корпоративного департамента разработать «сервисное соглашение», которое определяло бы взаимоотношения между департаментом и производственной бизнес-единицей. В соглашении перечислялись виды услуг, их стоимость, сроки исполнения и качество. Это соглашение было включено в ССП данного корпоративного департамента.

Сбалансированная система показателей предоставляет возможность корпоративным вспомогательным подразделениям организовать процесс планирования и понять стратегию корпорации в целом и каждой бизнес-единицы в отдельности. Это позволяет им качественно обслуживать своих клиентов (подразделения) и таким образом способствовать достижению корпоративных стратегических целей.

### **Связь с годовым распределением ресурсов и бюджетами**

Сегодня в большинстве организаций стратегическое планирование и составление текущего бюджета — это два не связанных друг с другом процесса, в которых участвуют такие же изолированные организационные единицы. Стратегическое планирование, которое определяет долгосрочные цели, задачи и стратегические инициативы, рассмотренные нами в этой главе, имеет годовую цикличность. В середине каждого финансово го года топ-менеджеры собираются вне офиса и в течение нескольких дней активно обсуждают накопившиеся вопросы. Результатом этого обсуждения является стратегический план развития предприятия, который компания надеется (и молится об этом) выполнить за ближайшие 10 лет. Как правило, этот документ благополучно покоится на полках в кабинетах руководителей в течение следующих 12 месяцев.

Одновременно продолжается сепаратный процесс составления бюджета: финансовый отдел устанавливает финансовые цели для доходов, затрат, прибыли и инвестиций на следующий финансовый год. Все это завершается одобрением в октябре—ноябре текущего года следующего бюджета, который, как правило, состоит из финансовых показателей, имеющих отдаленное отношение к стратегическому пятилетнему плану, спокойно «отдыхающему» на полках.

Какой документ обсуждается в течение следующего года на ежемесячных и квартальных совещаниях? Обычно тот же самый бюджет с подробными сравнениями и постатейным анализом текущих и плановых показателей. Когда обсуждается стратегический план? Возможно, на следующем выездном совещании через год, когда будет составляться новый стратегический план на 3, 5, 10 лет.

Стратегическое планирование и составление операционного бюджета являются слишком важными процессами, чтобы рассматривать их независимо друг от друга. Стратегическое планирование должно быть неразрывно связано с разработкой бюджета, раз мы говорим о том, что концепция влечет за собой действия. Ресурсы и инициативы используются для начала путешествия к долгосрочным целям, которые определены для каждой из четырех составляющих ССП. Однако менеджеры не могут ждать в течение трех или пяти лет, чтобы определить, правильно ли реализуется их стратегия и подтверждается ли теория ведения бизнеса. Им необходимо постоянно контролировать этот процесс. Специфические краткосрочные цели, сформулированные в ССП, являются средством такого контроля.

Итак, стратегическое планирование и составление бюджета — два тесно взаимосвязанных процесса. Традиционно при разработке бюджета определяют краткосрочные цели для финансовых показателей, такие как объем продаж, текущие расходы, валовая прибыль, общие и административные расходы, операционная и чистая прибыль, денежный поток и рентабельность инвестиций. Устанавливаются и утверждаются объемы капиталовложений, затраты на НИОКР, маркетинг и продвижение товара. Подобный детализированный краткосрочный финансовый план по-прежнему остается важным для любой организации, но в процессе становления бюджета следует также учитывать цели и показатели остальных составляющих ССП. Иными словами, в рамках двух интегрированных процессов необходимо определить краткосрочные цели и параметры для потребителей, инноваций, производства, а также соответствие целей на всех уровнях выработанной стратегии.

Если процесс постановки долговременных задач в перспективной программе развития организации выполнен удовлетворительно, то составление краткосрочного бюджета будет заключаться в трансформации плана первого года пятилетки в текущий операционный бюджет, полностью соответствующий стратегическим целям и показателям четырех составляющих ССП.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чем грандиознее стратегические цели, тем важнее процессы планирования, распределения ресурсов, выдвижения стратегических инициатив и составления бюджета, описанные в этой главе. Для многих организаций сбалансированная система показателей является отправной точкой нового менеджмента: перевод концепции компании и ее стратегии в плоскость целей и показателей, о которых информируются все участники процесса претворения стратегии в жизнь. Однако до тех пор, пока на реализацию этих целей не будут направлены достаточные ресурсы, они останутся далекой неосуществимой мечтой. Установив долгосрочные цели и показатели, направив стратегические инициативы и значительные средства на их достижение, определив краткосрочные вехи на пути к стратегическим целям, менеджеры компании принимают на себя ответственность за будущее компании.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> S. Sherman. Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles // *Fortune*, 1995, November 13, p. 231, 232.

<sup>2</sup> C.Y. Baldwin, K.B. Clark. Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in U. S. Companies After the Second World War // *Business History Review*, 1994, Spring, p. 73—109.

<sup>3</sup> Ibidem; R.S. Kaplan. Must CIM Be Justified by Faith Alone // *Harvard Business Review*, 1986, March/April, p. 87—97; R. L. Hayes, D. A. Garvin. Managing as If Tomorrow Mattered // *Harvard Business Review*, 1982, May/June, p. 71—79.

<sup>4</sup> G. Donaldson. *Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System*. New York: Basic Books, 1984.

## ГЛАВА 11. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

В предыдущих главах мы говорили о:

- бизнес-стратегии, сформулированной в виде набора гипотез о причинно-следственных связях, которые отражаются в показателях ССП (глава 7);
- более полной реализации стратегии бизнеса при условии, когда персонал понимает свою ответственность и каждый работник соотносит собственные интересы с общими целями компании (глава 9);
- взаимосвязи корпоративных стратегических инициатив, финансовых и материальных ресурсов со стратегией компании (глава 10).

Все это полностью соответствует четко сформулированной стратегии и конкретным действиям, направленным на ее реализацию. Но есть еще один, последний компонент, который дополняет систему стратегического менеджмента: процесс обратной связи, анализа и контроля, в ходе которого проверяется адекватность стратегии существующим условиям и происходит ее адаптация к возникающим изменениям.

### ОТ КОМАНДНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ К ПОЛУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Во многих компаниях до сих пор сохранились системы планирования и контроля, построенные по иерархическому признаку и характерные для индустриальной эпохи. Стратегия формулируется на самом высоком организационном уровне, поскольку именно руководители определяют долгосрочные цели и политику компании, а также размещение ресурсов<sup>1</sup>. Затем менеджеры среднего звена и сотрудники компании получают команду действовать в соответствии с этими стратегическими планами. Контроль за правильным использованием ресурсов осуществляют с помощью специальной системы менеджмента. На более низких иерархических уровнях проверяют операционную деятельность, направленную на решение краткосрочных задач.

Иерархический подход к формулированию стратегии и путей ее реализации хорош в том случае, когда руководство компании имеет четкое представление о конечных целях и способах их достижения. Такой процесс, когда задачи уже поставлены и меняться не будут, называется обратной связью с одной петлей. Отклонения от запланированных показателей не вызывают у сотрудников вопроса, насколько эти результаты актуальны в настоящий момент. Точно так же их не интересует, правильны ли методы получения установленных параметров. Отклонения от выбранной траектории движения рассматриваются как обычные дефекты, которые с помощью определенных действий можно исправить и вернуть организацию на прежний путь.

Стратегии предприятий, действующих в информационную эпоху, не могут быть такими прямолинейными и стабильными. Топ-менеджеры нуждаются в обратной связи для получения информации о том, что происходит в бурном мире конкуренции. Стратегия, спланированная с наилучшими побуждениями и на основе достоверной в тот момент информации, может быстро устареть в новых условиях.

Менеджеры компании должны иметь возможность пользоваться постоянной обратной связью с двойной петлей, то есть получать информацию о том, насколько созданная ими теория, на основании которой действует вся организация, соответствует настоящему, возможно уже изменившимся условиям<sup>2</sup>. В случае необходимости им придется создать новую стратегию, чтобы извлечь наибольшую выгоду из возникших возможностей или, наоборот, учесть все риски, которые нельзя было предусмотреть на начальной стадии разработки стратегии. Нередко идеи об использовании новых возможностей исходят от линейных менеджеров. Генри Минтцберг и Роберт Саймонз определяют ключевые аспекты такого подхода к вопросу о стратегии<sup>3</sup>:

- стратегии постоянно развиваются;
- запланированные стратегии могут быть заменены другими;
- формулирование и реализация стратегии — два взаимосвязанных процесса;
- стратегические идеи могут возникать на любом организационном уровне;

стратегия — это процесс.

Конечно, на практике обе точки зрения на формулирование и реализацию стратегии, основанные на иерархическом подходе и предположении о постоянном развитии, сосуществуют. Сотрудники организации ежедневно решают ранее запланированные задачи. Однако каждый участник этого процесса должен внимательно относиться к тем новым условиям и возможностям (изменения состава потребителей, рынка, технологий и состояния соперников), учитывая которые можно получить преимущества в конкурентной гонке. Управление, построенное на основе стратегии, сформулированной в ССП, должно обеспечивать поступление информации по принципу двойной петли — сбор данных о внедрении стратегии, проверка и анализ ее жизнеспособности, а также выдвижение новых идей на всех организационных уровнях о появляющихся стратегических возможностях и направлениях деятельности.

## **В НАПРАВЛЕНИИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ ПРОЦЕССУ**

Сегодня многие компании подвергают преобразованиям свои наиболее важные бизнес-процессы. Их усилия, как правило, направлены на улучшение операционных процессов, таких как разработка новых продуктов, обслуживание клиентов, своевременная доставка товара. Процесс сбора информации, осуществляемый на операционном уровне, включает каждого работника и целевые коллективы<sup>4</sup>. Совершенствование текущих операционных процессов с целью решения поставленных стратегических задач — отличный пример информационной связи с одной петлей. Однако все чаще начинают применять сбалансированную систему показателей, для того чтобы включить анализ производства и менеджмента в стратегический процесс получения информации, получив таким образом обратную связь с двойной петлей как на корпоративном уровне, так и на уровне подразделений (см. рис. 11.1).

Эффективный стратегический информационный процесс состоит из трех основных компонентов:

1. Общая стратегическая концепция, которая известна всем сотрудникам, что позволяет каждому из них увидеть свой персональный вклад в реализацию стратегии.
2. Обратная связь, обеспечивающая сбор информации о ходе реализации стратегии и проверку гипотезы о взаимосвязи стратегических целей и инициатив.
3. Коллективное решение проблем на основе анализа полученных данных, которое позволяет адаптировать стратегию к вновь возникающим обстоятельствам.

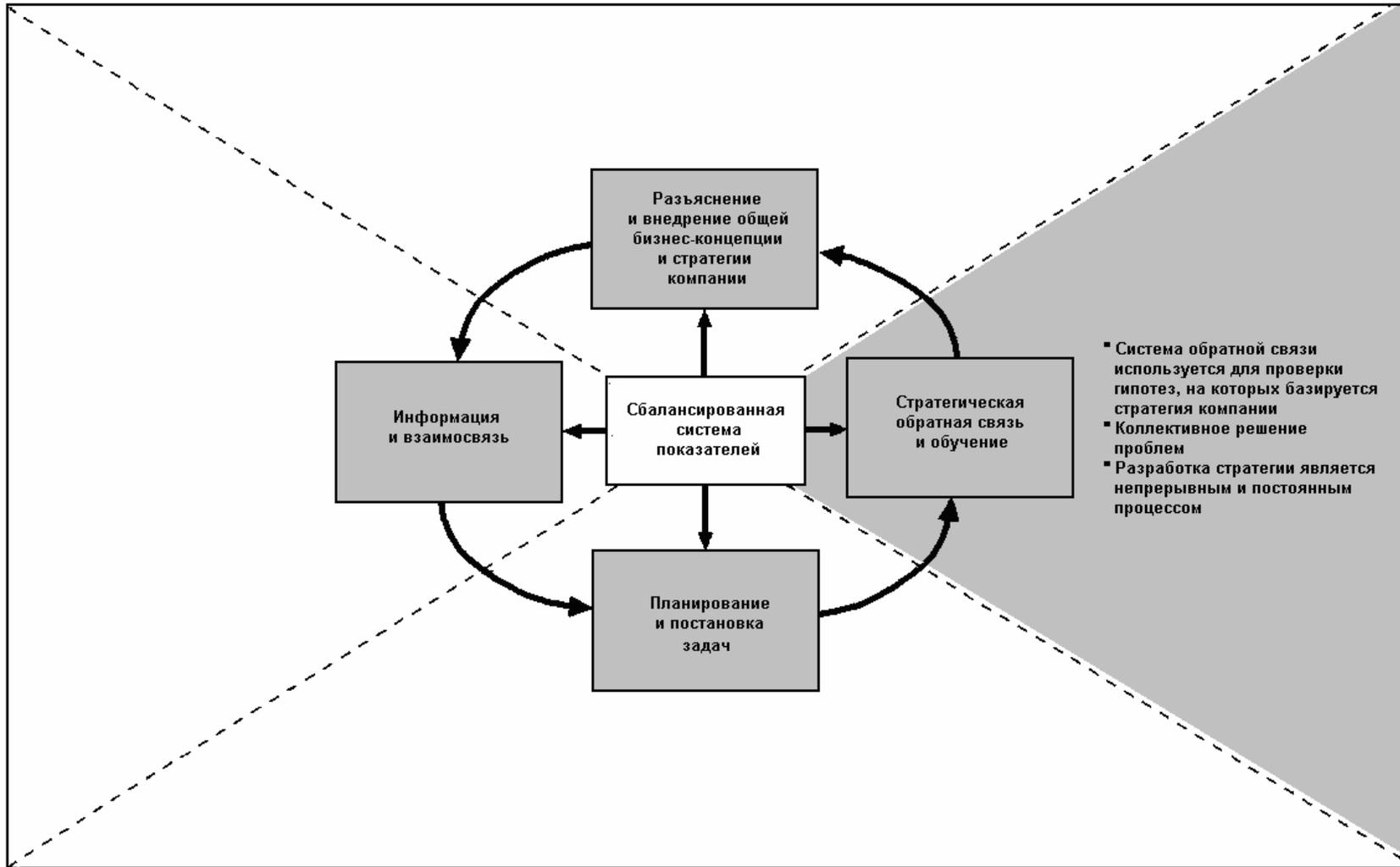


Рисунок 11.1. Другая система менеджмента – обратная связь и стратегический информационный процесс

## ОБЩЕПРИЗНАННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Сбалансированная система показателей, как мы подчеркиваем на протяжении всей книги, отражает общепризнанную бизнес-концепцию компании. Цели и показатели системы проясняют стратегию и информируют о ней всех работников организации. Общее признание концепции является стартом для стратегического информационного процесса, поскольку в ней сформулированы результаты, к достижению которых стремится компания. Помимо этого, ССП определяет общую модель производственной деятельности компании и провозглашает целостный подход к приведению усилий каждого конкретного работника в соответствие с целями бизнес-единицы и корпорации в целом. Принятые и понятые всеми концепция и модель производственной деятельности, встроенные в ССП, являются первым элементом стратегического информационного процесса.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Система стратегической обратной связи должна быть создана для оценки жизнеспособности и модернизации гипотез, на базе которых строится стратегия бизнес-единицы. Причинно-следственные связи, лежащие в основе ССП, позволяют топ-менеджерам поставить краткосрочные задачи, которые наилучшим образом отражают прогнозируемые последствия от возможных изменений показателей и факторов их достижения. Например, сколько времени потребуется на то, чтобы усовершенствование существующих систем обучения и информации привело к возникновению у персонала устойчивых навыков перекрестных продаж новых продуктов клиентам? Как повлияло на степень удовлетворенности потребителей 10-процентное сокращение сроков своевременной доставки продуктов? Каков временной разрыв между улучшением качества и реакцией покупателя, выраженной в расширении клиентской базы?

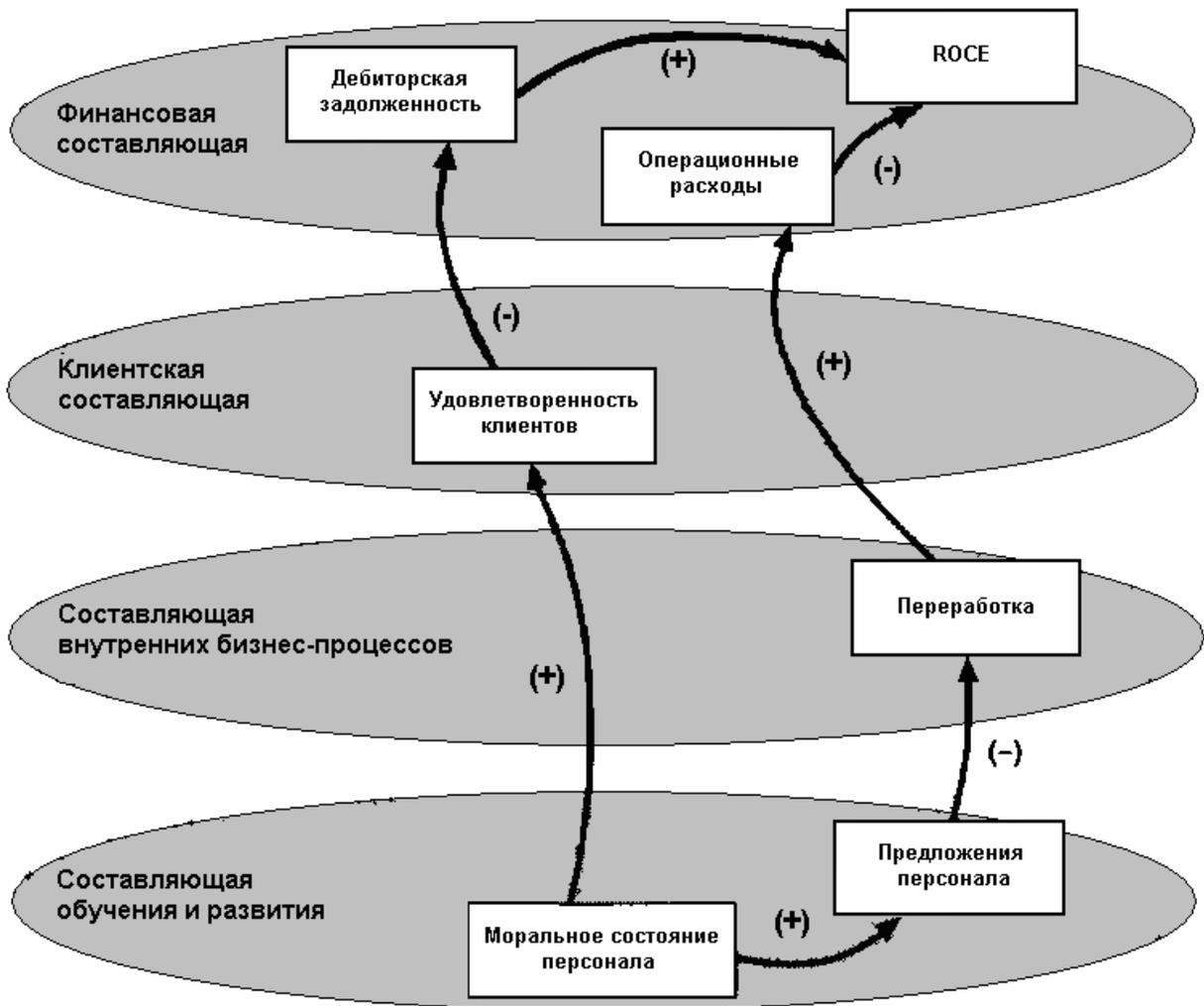
Конечно, продекларировать сказанное выше значительно легче, чем осуществить. Изначально влияние какого-либо фактора на какой-либо процесс должно быть субъективно и качественно оценено. Но заставить менеджеров систематически думать о стратегии и ходе ее реализации — значит улучшить систему управления на уровне операционных процессов. Для развития стратегического информационного процесса можно использовать следующие методы.

### Корреляционный анализ

Вместо написания традиционных отчетов по каждому параметру ССП менеджеры могут помочь в выявлении причинно-следственных связей путем анализа текущего соотношения двух или более показателей. Такой корреляционный анализ является мощным средством оценки стратегии. Если взаимосвязь отсутствует, значит, теория стратегии не работает.

Рассмотрим опыт компании Echo Engineering (см. рис. 11.2). Многие организации оценивают моральное состояние своих работников часто лишь для того, чтобы выглядеть политически корректной компанией и продемонстрировать, как даже крупные корпорации ценят своих сотрудников. При этом используется формальный, «мягкий и пушистый» показатель. Но для того чтобы правильно делать инвестиции в персонал, развивать его навыки и умения, добиваться соответствия интересов работников стратегии компании, необходимо нечто более конкретное, чем «мягкость и пушистость». При помощи корреляционного анализа Echo Engineering обнаружила, что самыми довольными были те клиенты, с которыми занимались сотрудники, имеющие самый высокий балл показателя морального состояния. Таким образом, этот показатель — важнейший компонент успешной стратегии Echo Engineering.

Но как бы цинично это ни звучало, поиск корреляции между моральным состоянием работника и удовлетворенностью клиента означает поиск связи между внутренней и внешней «мягкостью и пушистостью». Корпорации, считают многие, должны заботиться о прибыли и доходности капитала, а не о счастливых работниках и довольных клиентах. В конце концов, говорят они, лояльности работника можно добиться, выплачивая высокую зарплату, а удовлетворенности клиентов — предложением низких цен на товары и услуги.



Источник: R.S. Kaplan, D.Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 83. Печатается с разрешения.

**Рисунок 11.2. Echo Engineering — взаимосвязь показателей четырех составляющих ССП**

Именно в этом случае становится очевидным, какую роль играет требование ССП о взаимосвязи всех показателей с финансовыми результатами. Руководители Echo Engineering пошли дальше: они установили обратную (инверсивную) корреляцию между степенью удовлетворенности клиентов и циклом погашения дебиторской задолженности. Довольные клиенты оплачивали счета в течение 15 дней, а недовольные — в течение 120. Компания даже обнаружила всю последовательность этих связей (см. рис. 11.2):

Хорошее моральное состояние работников

- > повышение степени удовлетворенности клиентов
- > более короткий цикл оплаты счетов
- > более высокий показатель ROCE.

Таким образом, внимание к моральному состоянию сотрудников не должно расцениваться как благородная и отеческая корпоративная цель. Это необходимый элемент достижения выдающихся финансовых результатов в будущем. Корреляция показателей ССП продемонстрировала «жесткую» выгоду (ROCE), полученную в результате улучшения «мягких» показателей (моральное состояние работников и степень удовлетворенности клиентов). Подобный анализ делает очевидной необходимость учета таких факторов для реализации стратегии и улучшения финансовых итогов.

В качестве другого примера корреляции показателей четырех составляющих ССП можно привести цепочку прибыльности услуг<sup>5</sup>, разработанную после серьезного исследования факторов, которые сделали исключительно успешными следующие сервисные компании: Progressive Corporation (страхование), Southwest Airlines, MCI и Taco Bell. Как показано на рисунке 11.3, цепочка прибыльности может быть представлена как обобщенная ССП. Четко прослеживается взаимосвязь между показателями морального состояния служащих и качеством обслуживания, с одной стороны, и показателями состояния рабочих и качеством произведенных ими товаров и услуг (внутренние бизнес-процессы) — с другой. Эти параметры способствуют повышению удовлетворенности клиентов и укреплению их лояльности. Довольные и лояльные клиенты, в свою очередь, — залог улучшения финансовых результатов (рост доходов и прибыльности), что способствует возникновению петли обратной связи для дальнейшего инвестирования в персонал и информационные системы. Исследования эффективных сервисных компаний выявили прочные, статистически значимые корреляции между элементами цепочки прибыльности услуг:



Источник: J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., L.A. Schlesinger. Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review, 1994, March/April p. 166. Печатается с разрешения.

**Рисунок 11.3. Цепочка прибыльности услуг**

Удовлетворенность работников  
и их способности

<-> превосходные внутренние бизнес-процессы  
<-> удовлетворенные и лояльные клиенты  
-> более высокие финансовые результаты

### Управленческие игры/сценарный анализ

Топ-менеджеры одной компании использовали гипотетические связи, отраженные в ССП, в качестве новаторского подхода к дальнейшему развитию стратегического информационного процесса. В первую годовщину принятия сбалансированной системы показателей было организовано двухдневное выездное совещание, на котором провели игру, созданную аналитиками с использованием модели взаимных связей ССП. Ее смысл заключался в анализе статистических данных за прошедший год с упором на корреляции между важнейшими параметрами. Сначала команда менеджеров получила задание оценить стратегию предыдущего года и выявить ее слабые места. Если результаты, определенные в ССП, получить не удавалось, то следовало назвать возможные причины. Например, отличалась ли ситуация на рынке от той, которую прогнозировали при разработке стратегии? Какие важные факторы были упущены? Затем участники игры должны были, основываясь на проведенном анализе, усовершенствовать стратегию. Сбалансированная система показателей служила исходной посылкой при моделировании ситуации, которое предназначено для количественной оценки стратегических сценариев. После этих упражнений топ-менеджеры согласились с мнением, что игра помогла им более активно участвовать в определении факторов достижения стратегического успеха.

### Отчеты с примерами

Зачастую, особенно в больших организациях, проходит немало времени, прежде чем станут доступны накопленные статистически значимые данные о корреляционных и причинно-следственных отношениях, заложенных в ССП. Бесспорно, статистическая значимость и надежность оценок — это важная цель, но, для того чтобы оценить, насколько жизнеспособна стратегия и работает ли она вообще, стратегическая информационная система должна предоставить соответствующие индикаторы уже на ранних этапах движения к долговременным целям. Такими индикаторами могут служить отдельные примеры деятельности бизнес-единицы или работника.

Например, руководители Rockwater пытались переориентировать свою политику в области маркетинга на клиентов группы № 1, тогда как клиенты группы №2, для которых основным критерием деловых отношений была цена, потеряли приоритетность. Менеджеры постоянно подкрепляли свои статистические отчеты рассказами о взаимоотношениях с новыми целевыми клиентами — как они были установлены и какие уроки можно из них извлечь. Как только Metro Bank перестроил свою стратегию маркетинга и направил ее на перекрестные продажи новых финансовых продуктов целевым клиентам, в ежемесячных информационных письмах руководства стали появляться образцы успешной деятельности менеджеров, в которых особое внимание уделялось методам установления новых отношений с потребителем и достигнутым результатам. Компания National Insurance постоянно подкрепляла отчеты о результатах деятельности примерами того, как страховые агенты становились специалистами высокого класса. Подобные примеры представляют собой неформальную обратную связь, свидетельствуют — в дополнение к статистическим данным — о жизнеспособности стратегии компании и информируют о намерениях и конкретных деталях стратегического плана. Таким образом компания, используя примеры прошлого, влияет на результаты будущего.

### Анализ инициатив

В главе 10 мы обсудили важность выявления и финансирования инициатив, которые помогут организации решить напряженные задачи, поставленные ССП. Стратегический информационный процесс предполагает периодический анализ этих инициатив и предназначен свидетельствовать о том, что они постоянно получают соответствующую оценку. Это помогает компании сфокусиро-

вать свои усилия на реализации тех предложений, которые приведут к достижению поставленных целей.

В таблице 11.1 приведены типичные инициативы и показатели, на улучшение которых они направлены. Вообще, прямого соответствия «инициатива—показатель» не существует. В действительности, для того чтобы получить какой-либо параметр, необходим целый комплекс программ. В данном примере комбинация рекламной кампании, привлечения новых пользователей кредитными картами и расширения возможностей самих кредитных карт привела к реализации запланированных целей: открытию новых счетов и увеличению доли активных счетов.

При отборе инициатив менеджеры руководствуются прогнозом их эффективности в решении поставленных задач. Как правило, конкретные примеры являются первым свидетельством результативности инвестиций. Постоянная оценка воздействия тех или иных инициатив на показатели ССП способствует более глубокому пониманию менеджерами причинно-следственных связей стратегии бизнеса.

**Таблица 11. 1. Напряженные задачи, инициативы и отчетность**

Стратегическая цель	Показатель	Задача	Инициатива	Ответственный
Создание имиджа Трансформировать наш имидж из успешного частного банка в развитый брэнд, легко узнаваемый клиентами	Открытие новых счетов	97—100	Рекламная кампания в средствах массовой информации Расширение возможностей кредитных карт	RMN
		98—115		DPK
	Активные счета (%)	97—100	Программа использования кредитных карт	MSF
		98—105		
		99—115		

### Оценка независимых специалистов

Другой эффективный инструмент информационного процесса — это оценка стратегии, проведенная независимыми экспертами. Компания HI-Tek, производящая электронные комплектующие, применила ССП для совершенствования процесса установления соответствия целей компании выработанной стратегии. Через год положение выправилось, и ежемесячный анализ ССП стал частью обычного процесса управления. Однако президент компании был озабочен тем, что эти совещания превратились в рутинное обсуждение оперативных вопросов и постепенно потеряли свою стратегическую направленность. Необходимо было изменить ситуацию. Для этого он приспособил процесс оценки независимыми специалистами, который изначально был обязательной частью процедуры номинирования на премию Болдриджа. Каждые полгода группа, состоящая из трех—пяти топ-менеджеров других подразделений, проверяла ССП компании HI-Tek: анализировались цели и показатели, стратегические инициативы и стратегия в целом. Эксперты беседовали с работниками, выбранными наугад, чтобы определить уровень информированности и понимания стратегических задач. В результате руководство получило независимую и объективную оценку ССП и производственной деятельности.

Этот прием позволил топ-менеджерам HI-Tek взглянуть на свою работу с точки зрения стратегии планирования и способствовал обмену опытом и идеями между подразделениями. Присутствие посторонних экспертов привнесло профессионализм и атмосферу официальности. Конечно, подобная практика годится не для всех компаний, но первый опыт HI-Tek дал прекрасные результаты.

Все перечисленные механизмы — корреляционный анализ, управленческие игры и сценарный анализ, отчеты с примерами, анализ стратегических инициатив и оценка независимых специалистов — помогают предприятиям регулярно анализировать и обсуждать свою стратегию. На периодических совещаниях по вопросам управления перестали рассуждать о прошлом и стали заглядывать в будущее. Отклонения от запланированных результатов перестали быть поводом к поиску виновных и указыванию на них пальцем. Их теперь рассматривают как возможность получения дополнительной информации. Несоответствие между запланированным и реальным заставля-

ет руководителей задуматься об адекватности стратегии. На самом ли деле предложение новой потребительской ценности, выдвинутое на целевой сегмент рынка, приведет к высоким показателям клиентской и финансовой составляющих? Достаточно ли быстро происходят процессы разработки и продвижения новых продуктов и услуг, которые высоко ценятся целевыми клиентами? Сбалансированная система показателей в отличие от других систем оценки эффективности формулирует «теорию предприятия»<sup>6</sup>. Имея в своем распоряжении четкую систему взаимосвязанных показателей, менеджеры могут проверить — если не статистически, то неформально — стратегию своего бизнеса.

## КОЛЛЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Третий компонент информационного процесса — это эффективное решение проблем в команде<sup>7</sup>. Подчеркнем, что ударение здесь делается на слове «команда». Мы отмечали особую значимость создания команды, когда говорили о том, как компания с наибольшим успехом может достичь взаимопонимания, необходимого при разработке стратегии и сбалансированной системы показателей. Этот же коллективный подход должен быть использован и в процессе реализации и оценки стратегии.

### Межфункциональные команды

Многофункциональность является важнейшим компонентом информационного процесса. Необходимо избегать естественной склонности к узкой специализации. Например, может казаться удобным вице-президента по финансам сделать ответственным за выполнение показателей финансовой составляющей, вице-президента по маркетингу и продажам — за клиентскую составляющую, вице-президента по операциям, НИОКР и логистике — за составляющую внутренних бизнес-процессов, а вице-президента по персоналу и информационным системам — за показатели составляющей обучения и роста. Такая функциональная раздробленность не имеет ничего общего с подходом коллективной ответственности и коллективного решения проблем. Весь менеджмент компании должен разделять ответственность за получение намеченных показателей и мобилизацию инициатив.

С помощью стоимостной цепочки внутреннего бизнес-процесса руководство Echo Engineering сформировало пять межфункциональных команд, которые отвечали за различные аспекты стратегии (см. рис. 11.4). Команда, в задачу которой входила типичная функция маркетинга — определение потребностей клиентов, состояла из представителей операционных подразделений, инженерной службы и отдела контроля качества. Каждый член команды оценивал проблему со своей профессиональной точки зрения. Синтез разрозненных знаний значительно поднял эффективность процесса.

### Совещание по обсуждению стратегии

Периодические совещания по анализу и пересмотру стратегии имеют важнейшее значение для стратегического информационного процесса. К сожалению, большинство таких совещаний бывает посвящено обсуждению оперативных, а не стратегических вопросов. Например, топ-менеджеры Kenyon Stores на ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ встречах обсуждали результаты истекшего месяца. Такое совещание созывалось в последнее воскресенье, чтобы никто не мог его прервать.

Повестка дня составлялась центрами ответственности поочередно. Главный бухгалтер-контролер раздавал месячные отчеты непосредственно на совещании, так что предварительная подготовка исключалась. Он начинал совещание с анализа финансовых результатов, затем следовали выступления трех менеджеров и директора подразделения розничных продаж. Каждый из выступавших рассказывал о достигнутых успехах своего отдела или подразделения. На такое одностороннее общение уходило до 65% времени. Остальные 35% занимали групповые обсуждения. Именно эта часть совещания, по мнению всех менеджеров, и была самой ценной. Однако во время дискуссий основное внимание уделялось оперативным вопросам, которые возникали в результате прослушанных отчетов (например, как обеспечить обновление ассортимента на прилавках магазинов или каким образом организовать более регулярную доставку товара). Только 10% времени отводилось на обсуждение долгосрочных стратегических вопросов, например того, как сделать со-

вершенствование качества приоритетом для всех сотрудников компании. Поскольку повестка дня совещания изначально рассматривалась как сбалансированное обсуждение результатов различных направлений деятельности, ни один из нефинансовых показателей не обсуждался более пяти минут. Завершалось такое заседание составлением списка из семи пунктов, которые имели отношение к улучшению краткосрочных результатов.

#### Стоимостная цепочка Echo Engineering

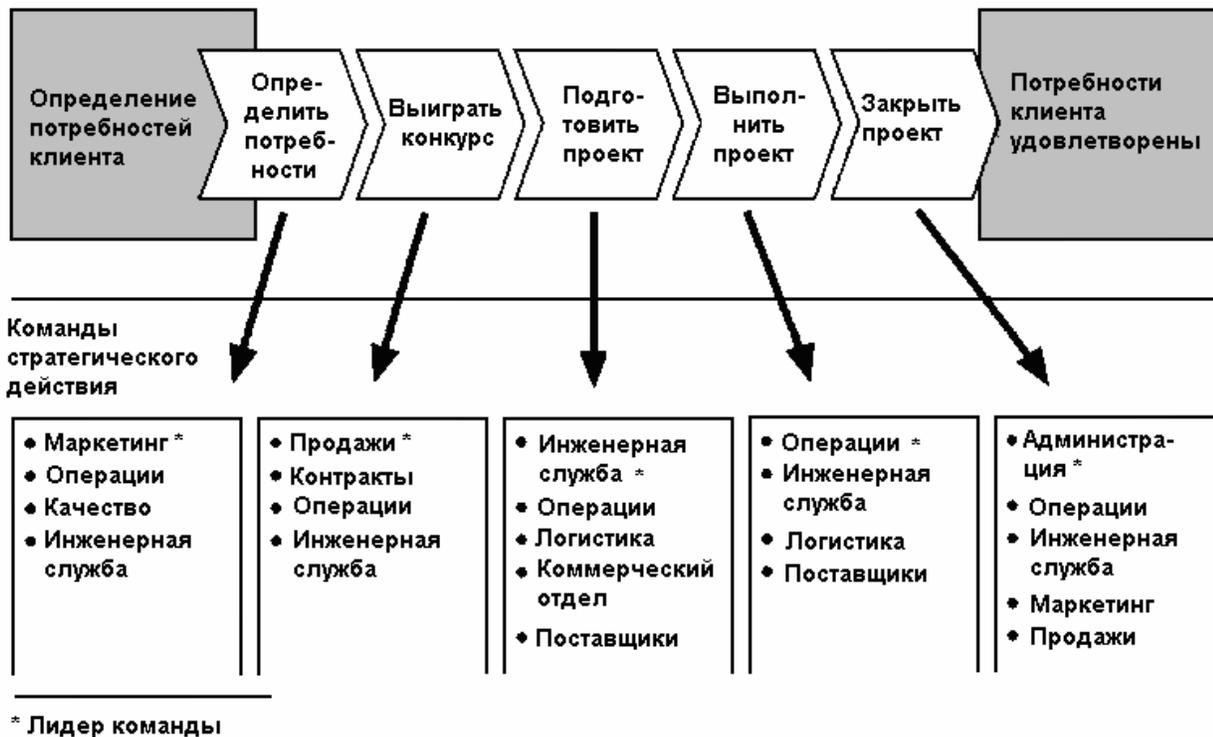


Рисунок 11.4. Использование межфункциональных команд для решения проблем

Ясно, что это совещание было посвящено операционным вопросам или в лучшем случае вопросам контроля. Его целью было выявить соответствие полученных результатов плану и инициировать меры их улучшения. По таким критериям совещание, безусловно, имело успех. Оно создало атмосферу коллективного решения проблем. Менеджерам пришлось заняться своеобразным «ликбезом», поскольку в соответствии с концепцией межфункциональности им приходится анализировать планы и результаты своих коллег из других подразделений. Кроме того, две трети времени совещания были посвящены нефинансовым темам. К сожалению, можно констатировать, что большую часть времени участники слушали, активному обсуждению проблем и их решению было уделено мало внимания. Повестка дня строилась вокруг функциональных обязанностей отделов, а не вокруг стратегических вопросов, решение которых требовало совместных усилий нескольких подразделений.

Несомненно, эти совещания имели большое значение для оперативного и управленческого контроля. Но поскольку их содержание не менялось, им не хватало одного — информации о том, насколько эффективно происходит реализация стратегии.

Большинство компаний продолжают действовать, подобно Kenyon Stores. До того, как ССП была принята в качестве системы менеджмента в FMC Corporation, ежеквартальные совещания топ-менеджеров и руководителей различных подразделений посвящались анализу финансовых результатов прошедшего периода. Десятки линейных менеджеров из различных отделов сидели по периметру комнаты совещаний, готовые, если потребуется, объяснять причины отклонения сотни с лишним показателей квартального финансового отчета от плана. Обсуждение сводилось к выяснению, почему финансовые цели истекшего квартала так и остались не достигнутыми.

Итак, в большинстве организаций регулярные совещания по итогам периода посвящены вы-

полнению краткосрочного операционного плана, отраженного в годовом бюджете. На них обсуждаются цифры, краткосрочные тактические результаты. Вопросы жизнеспособности стратегии, соответствия конкурентной, рыночной и технологической среды стратегическому плану, а также проблемы адекватного распределения ресурсов просто не включаются в повестку. Исходя из нашего опыта, можем сказать, что в большинстве компаний стратегический информационный процесс отсутствует.

Используя ССП как стержень системы менеджмента, компания FMC Corporation полностью изменила характер подобных итоговых совещаний. Вице-президенты компании заранее сообщают топ-менеджерам об основных отклонениях от плановых финансовых показателей. Обычно все связанные с этим вопросы решаются до совещания. Лицом к лицу встречаются только три человека из корпоративного руководства и три-четыре руководителя операционной бизнес-единицы. Они рассматривают следующие проблемы: достигает ли компания ближайших целей, могут ли быть реализованы долгосрочные цели и насколько необходим пересмотр стратегии компании в целом.

Для того чтобы совещания по вопросам стратегии были эффективными, они не должны по времени и месту проведения совпадать с совещаниями по операционным вопросам. Кроме того, если оперативные совещания проводятся ежемесячно, то стратегические достаточно проводить раз в квартал. Такие важнейшие факторы, как доля рынка, удовлетворенность клиента, разработка нового продукта и возможности персонала, не испытывают значительных изменений каждый месяц. Поквартальный график проведения итоговых совещаний позволяет лучше понять тенденции развития, факторы достижения стратегических результатов и их взаимосвязь. Ежеквартальные совещания должны фокусировать внимание на проблемах, а не на результатах деятельности функциональных подразделений, и ставить целью совершенствование стратегии и процесс ее реализации.

Выявление стратегических вопросов, требующих дальнейшего изучения и уточнения, замыкает петлю стратегического информационного процесса. Квартальные совещания позволяют получить информацию о жизнеспособности стратегии и эффективности ее реализации. Например, в результате такого совещания в Metro Bank было выяснено, что значительно увеличилось число жалоб на качество обслуживания. Однако внутренние статистические данные этот факт не подтверждали. Была сформирована небольшая межфункциональная команда, для того чтобы проанализировать проблему и найти способ ее решения. Таким образом, стратегия была частично пересмотрена. Как правило, на таких совещаниях топ-менеджеры модифицируют стратегию без кардинальных изменений.

Эффективность информационного процесса может стать еще более высокой, если наладить взаимосвязь между операционными и стратегическими совещаниями. Как показано на рисунке 11.5, на операционных совещаниях, несмотря на то что объектами обсуждения являются текущие показатели, зачастую принимаются такие решения, которые оказывают влияние на выполнение долгосрочных задач. На одном из операционных совещаний Kenyon Stores выяснилось, что три директора магазинов имеют одинаковые затруднения с ненадежными поставщиками, касающиеся качества поставляемой продукции. Проблема оказалась гораздо шире, и ее обсуждение стало темой одной из стратегических ежеквартальных встреч, поскольку невозможно было принять эффективное решение в рамках операционного совещания. Аналогичным образом на стратегическом совещании могут возникнуть такие вопросы, которые наилучшим образом могут быть решены именно на операционном уровне. В этом случае они включаются в повестку дня очередного совещания. Таким образом, очевидны взаимосвязи между стратегическим и операционным уровнями, и они должны быть использованы наилучшим образом для решения стратегических задач компании.

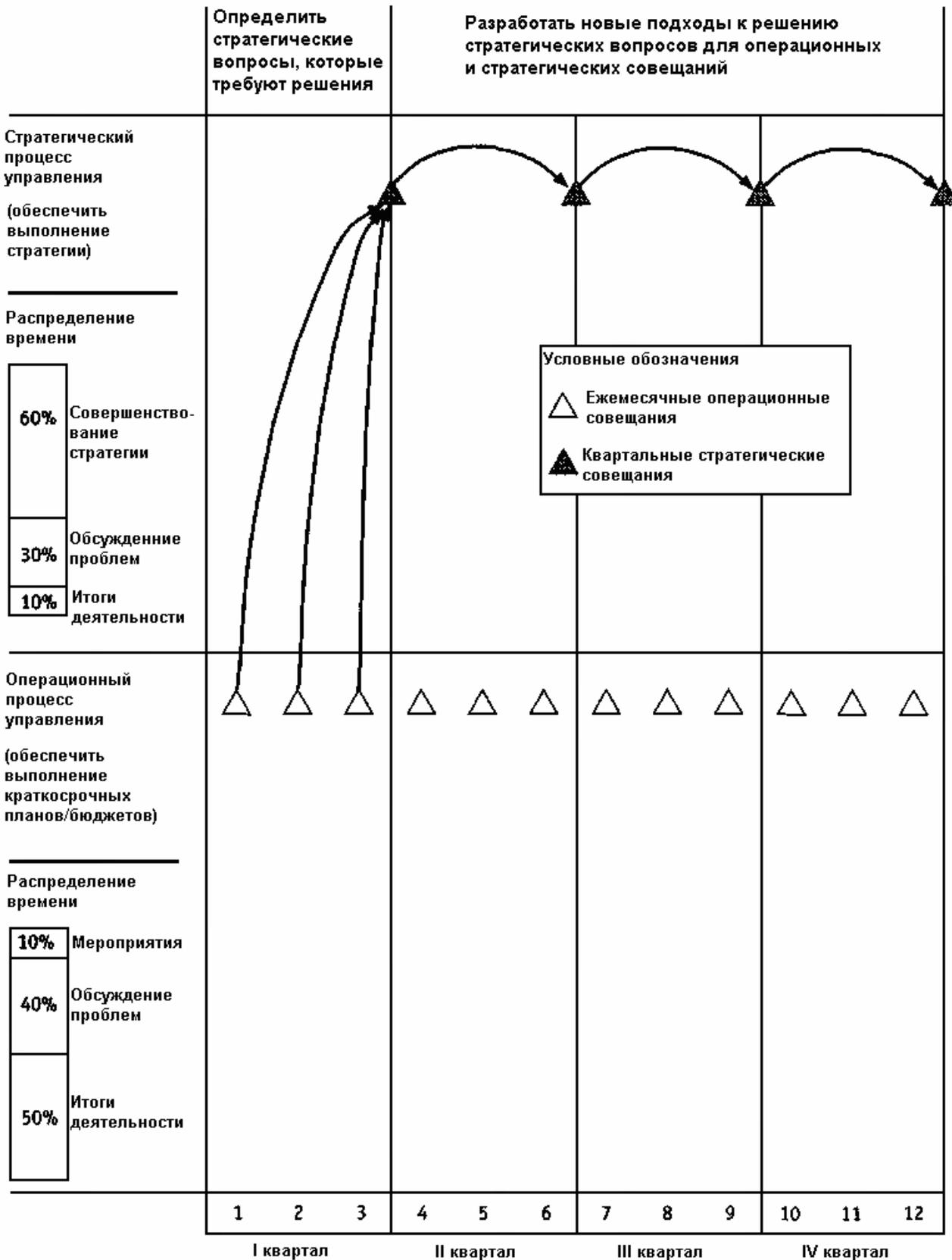


Рисунок 11.5. Операционным и стратегический процессы управления разделены, ко имеют много общего

### Непрерывный информационный процесс на основе двойной петли

Бесспорно, встречи лицом к лицу на стратегических совещаниях являются важнейшим условием создания команды и коллективного решения проблем, так необходимого для стратегического информационного процесса. Но примерно в середине типичного совещания такого рода одни из присутствующих подводит итоги и объясняет цифры. Новые технологии помогут сделать информационный процесс более эффективным, если перейти от дискретной информации на уровне событий (на квартальных стратегических совещаниях) к непрерывному информационному процессу. Программа Lotus Notes позволяет организовать одновременную совместную работу людей, постоянно занятых вопросами, представляющими общий интерес и требующими коллективной ответственности. Некоторые компании уже начинают использовать такой технологичный подход к процессу менеджмента. Сбалансированная система показателей предоставляет отличную возможность применения такой технологии (см. рис. 11.6).

При непрерывном информационном процессе от одностороннего представления отчета и объяснения цифр можно отказаться. Все это помещено в компьютерной системе и доступно каждому в любое удобное для него время. Система позволяет вести постоянный заочный диалог о цифрах и их значениях, а время, отведенное для совещаний, использовать для решения проблем.

Представим себе, каким образом вопросы, обсуждаемые на стратегических совещаниях, помогают анализировать и корректировать стратегию компании. Возьмем для примера Metro Bank. Предположим, на одном из таких совещаний топ-менеджеры заметили, что рост объема продаж финансовых продуктов и услуг потребителю (основной показатель клиентской составляющей) ниже ожидаемого. Используя схему причинно-следственных связей, указанных в ССП, менеджеры прежде всего попытаются выяснить, удалось ли решить поставленные задачи с помощью выбранных факторов, доступны ли новые финансовые продукты и услуги потребителю? Прошли ли работники банка соответствующее обучение, для того чтобы успешно продвигать их на рынок и продавать?

Доступны ли работникам информационные системы, которые предоставят им все необходимые данные о клиентах? В том случае, если один или несколько факторов не сработали, то неудовлетворительные показатели — результат плохой работы компании по реализации стратегии. Для того чтобы исправить положение, можно разработать соответствующие планы на ближайший период. Это хороший пример информационного процесса с одной петлей. Менеджеры выявили отклонения от намеченного плана и скорректировали его, чтобы вернуть компанию на траекторию поступательного движения вперед.

Но предположим, что все факторы сработали хорошо — работники были переобучены, информационные системы доступны, а новые финансовые продукты и услуги разработаны и внедрены точно в срок. В этом случае низкие продажи свидетельствуют о том, что стратегия Metro Bank нежизнеспособна. Необходимо срочно принимать меры, и одна из них — информационный процесс с двойной петлей. Менеджеры должны серьезно обсудить, насколько их общее представление о ситуации на рынке, потребительской ценности предложений клиентам, стратегии конкурентов и внутренних возможностях соответствует действительности. В результате станет ясно, следует ли вносить изменения в стратегию в свете новых данных о состоянии рынка, предпочтений клиентов и внутренних резервах, и если да — то какие. По нашему мнению, сбор данных, проверка гипотез, анализ, стратегический информационный процесс и корректировка стратегического курса являются основными предпосылками успешного воплощения бизнес-стратегии компании. И в этом смысле ССП является центральным звеном в стратегической системе менеджмента.

Независимо от того, какое решение будет принято (подтвердить стратегию, видоизменить ее или полностью обновить), ССП станет предпосылкой успешного стратегического (на основе двойной петли) информационного процесса, на базе которого топ-менеджеры получают соответствующую информацию о жизнеспособности и действенности стратегии компании. Возможен и обратный информационный цикл, когда модифицированная стратегия переводится в плоскость обновленных целей и показателей ССП.

Настоящее (событийная информация)	Будущее (непрерывная информация)	
Квартальные совещания	Между совещаниями (постоянный информационный процесс с использованием компьютерной сети обеспечивающей возможности анализа и обсуждение результатов)	
Анализ стратегических проблем (10%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Подготовка стратегической информации для обсуждения</li> </ul>	Квартальные стратегические совещания
Обсуждение причин их возникновения (40%)	Обсуждение производственных результатов <ul style="list-style-type: none"> <li>● Объяснение отклонений</li> <li>● Предложение решений</li> <li>● Определение тем обсуждения</li> <li>● Определение стратегических вопросов для обсуждения следующей группой</li> </ul>	
Обсуждение производственных результатов (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Обсуждение данных о результатах (доступны через компьютерную сеть в интерактивном режиме)</li> </ul>	
		Обсуждение стратегических вопросов (60%)
		Обсуждение хода их реализации (30%)
		Обсуждение производственных результатов (10%)

Рисунок 11. 6. Процесс анализа стратегии будущего

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможность получения информации на высшем организационном уровне — то, что мы называем «информационный стратегический процесс», — является самым инновационным компонентом сбалансированной системы показателей. Он представляет большую ценность для тех, кто рассматривает ССП как стратегическую систему менеджмента. Процесс начинается с уточнения общего видения стратегии, разделяемого всеми топ-менеджерами. Система показателей как язык помогает переводу сложных, а зачастую расплывчатых и туманных понятий в четкие идеи, которые направляют всех на достижение поставленных целей, помогает каждому понять его роль в этом процессе, определить факторы получения результатов и соответствующие инициативы. И наконец, ССП способствует созданию команды — она формируется и служит для контроля выполнения задач, проверки гипотез и получения информации на основе двойной петли одним и тем же коллективом менеджеров. Мы полагаем, что стратегический информационный процесс — это одна из основных предпосылок успешной реализации стратегии бизнеса.

**ПРИМЕЧАНИЯ**

<sup>1</sup> R.N. Antony. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston: Harvard Business School, 1965.

<sup>2</sup> Более подробно эта проблема обсуждается в: С. Argyris. Reasoning, Learning, and Action. San Francisco: Jossey-Bass, 1982; Strategy, Change and Defensive Routines. New York: Harper & Row, 1985; Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review, 1991, May/June, p. 99-109.

<sup>3</sup> H. Mintzberg. Crafting Strategy // Harvard Business Review, 1987, July/August, p. 66—75; The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management // Strategic Management Journal, 1990, November/December, p. 171—195; R. Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 18—21.

<sup>4</sup> D. Garvin. Building a Learning Organization // Harvard Business Review, 1993, July/August, p. 78-91.

<sup>5</sup> J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., L.A. Schlesinger. Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review, 1994, March/April, p. 164—174.

<sup>6</sup> P.F. Drucker. The Theory of the Business // Harvard Business Review, 1994, September/October, p. 95—104.

<sup>7</sup> J.R. Katzenbach, D.K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993

## ГЛАВА 12. ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОГО НА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Я пытался доказать своему боссу, что сбалансированная система показателей больше касается управления, а не простой оценки показателей деятельности.*

Этот менеджер по просьбе президента компании должен был возглавить команду по подготовке ССП для одного из подразделений. Предчувствия говорили ему, что дело обречено, поскольку президент рассматривал ее разработку и внедрение как еще один способ улучшения системы показателей организации, а не как новый подход к управлению предприятием. Наш опыт показывает, что эти опасения не напрасны. Цель создания ССП состоит не только в разработке нового комплекса показателей. Показатели, или то, как мы ставим цели и результаты, действительно являются мощным инструментом мотивации и оценки. Но структура сбалансированной системы показателей должна быть основой для создания новой системы менеджмента. Различие между ними очень тонкое, но решающее. Система показателей — это только средство для создания такого качества управления, которое поможет руководителям компании реализовывать стратегию, активно используя принцип обратной связи. Мы знаем примеры, когда топ-менеджеры использовали все преимущества системы показателей для кардинальных организационных изменений.

Процесс и программы управления строятся на определенных моделях (схемах). Традиционная система менеджмента базировалась на финансовом подходе; как правило, — это модель ROI, придуманная в начале прошлого столетия компанией DuPont. Финансовая модель подходит до тех пор, пока ее показатели реально отражают основную деятельность, создающую (или разрушающую) стоимость, в течение квартального и годового периодов. Но постепенно, с вовлечением в бизнес-процесс таких явлений, как инвестиции во взаимоотношения, технологии и возможности компании, которые нельзя оценить по издержкам прошлых периодов, она утрачивает свою значимость. Организации внедряют ССП именно потому, что она, с одной стороны, по-прежнему ориентируется на краткосрочные финансовые результаты, а с другой — подчеркивает особую ценность создания нематериальных активов и конкурентных возможностей.

Сбалансированная система показателей предоставляет топ-менеджерам новую возможность сконцентрировать усилия подразделений компании на выработке стратегий, направленных на достижение долгосрочных результатов, — исключительно важная задача, решение которой до настоящего момента представлялось почти невозможным. Определяя ключевые цели, требующие концентрации всего внимания и всех ресурсов предприятия, она предоставляет схему для создания системы стратегического менеджмента (см. рис. 12.1).

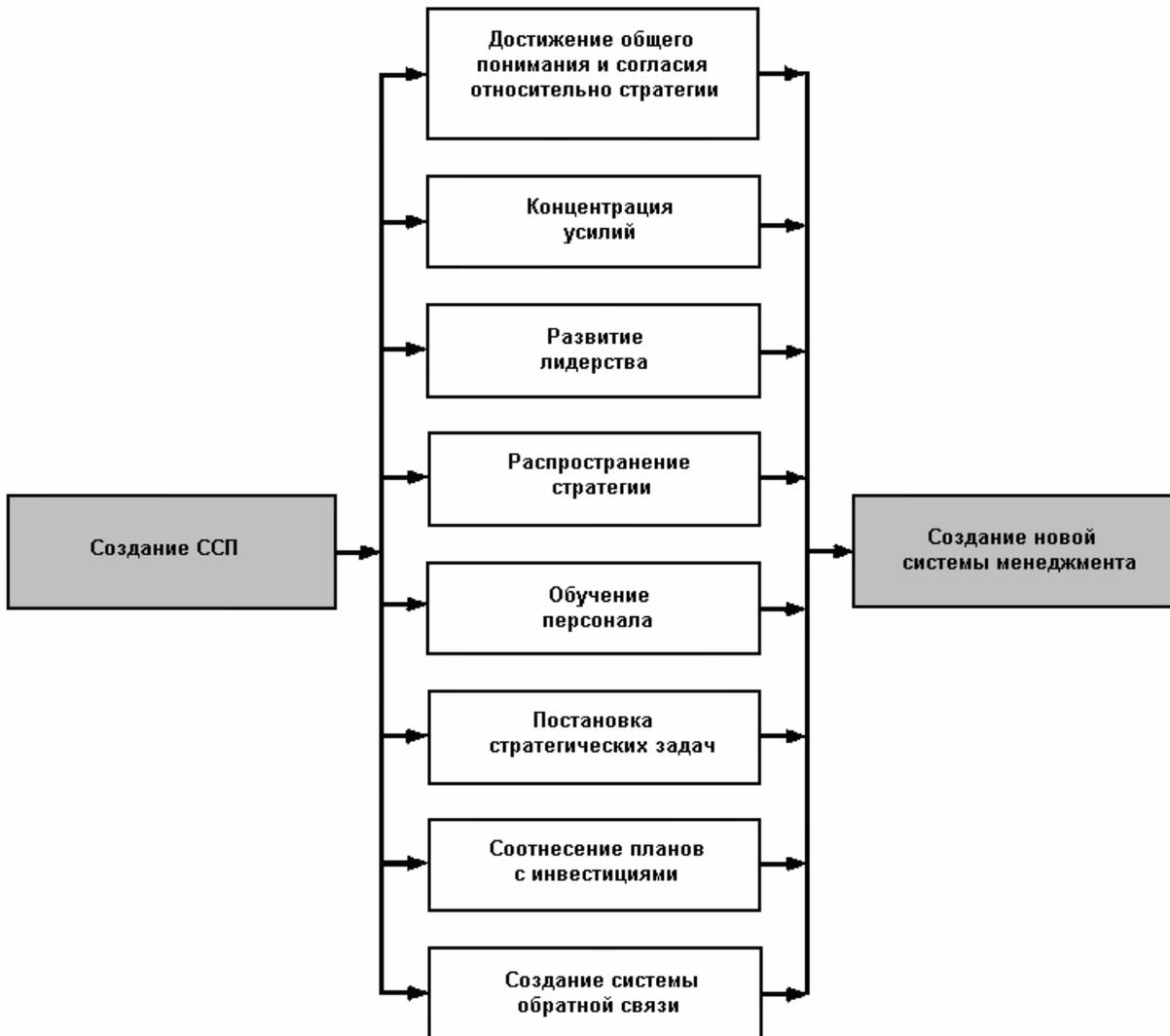
Как показано во второй части книги, каждый компонент системы стратегического менеджмента можно связать со стратегическими целями. Цели всех четырех составляющих ССП взаимосвязаны с долгосрочными финансовыми результатами. Задачи подразделений, коллективов и работников соответствуют стратегическим задачам компании. Распределение ресурсов, стратегические инициативы и годовые бюджеты подчинены стратегии, а совещания по подведению итогов дают возможность установить обратную связь и получить текущую информацию о ходе реализации стратегии. Предлагаемый в нашей книге подход не умаляет роли финансовых показателей в управлении, а лишь помещает их в более сбалансированную систему, которая устанавливает взаимосвязь краткосрочных оперативных результатов с долгосрочными стратегическими целями.



Рисунок 12.1. ССП как стратегическая модель менеджмента

## ЗАПУСК СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Компании внедряют ССП, имея на то разнообразные причины (некоторые примеры мы приводим в приложении к этой книге и на рисунке 12.2). Обратите внимание, что ни одна из названных причин не связана только с совершенствованием системы учета показателей. Каждая из них — это часть большой долгосрочной цели, которая направляет деятельность всей организации.



**Рисунок 12.2.** Большинство компаний начинают внедрение ССП с конкретной целью

Из нашего опыта знаем, что руководители компаний начинают применять ССП в расчете на решение специфических стратегических задач. И в каждом случае система отвечает этим намерениям. Однако, внедрив ее, компании не останавливаются на достигнутом и продолжают использовать ее в своей дальнейшей деятельности. Попробовав ССП как инструмент для решения определенной задачи, организация в течение года переходит к ее использованию в качестве основного элемента системы менеджмента.

### ДВИЖУЩАЯ СИЛА: МОБИЛИЗАЦИЯ СИЛ КОМПАНИИ

Новая система менеджмента не возникает по мановению руки. Ее создание происходит поэтапно, и всякий раз при перестройке старого процесса или введении нового руководство компании имеет возможность сообщить об этом своему персоналу. Если поэтапные изменения связаны с общей идеей, например с разработкой новой стратегии, то каждое новшество строится на преды-

душем. Когда центральной организационной схемой перестройки системы менеджмента является ССП, все перемены будут последовательны и взаимосвязаны. Результаты могут быть впечатляющими. Примером тому служит компания National Insurance.

Впервые мы рассказали о National Insurance в главе 7. Вспомните, как новая команда, пришедшая к руководству компанией, чтобы изменить ее жалкое положение, решила, что организация должна сосредоточить свои усилия на тех направлениях, в которых персонал был наиболее профессиональным и конкурентоспособным. Однако первые попытки довести до сознания работников новую стратегию не увенчались успехом. Большинство из них не понимали новой бизнес-концепции — они считали себя вполне зрелыми специалистами. Именно в этот момент новые топ-менеджеры National Insurance разработали и внедрили ССП, что неизбежно привело к последовательным действиям, увенчавшимся успешной трансформацией компании в прибыльного страхователя (см. рис. 12.3).

В начале деятельности новой команды менеджеров были предприняты первые несколько шагов:

- разъяснение бизнес-концепции и стратегии компании;
- информация о корпоративной стратегии;
- разработка и внедрение межфункциональных стратегических инициатив;
- разработка каждой бизнес-единицей своей стратегии, соответствующей стратегии компании.

Корпоративный анализ ССП бизнес-единиц выявил некоторые неожиданные преимущества (см. рис. 12.3, этап 5). При разработке своих задач и показателей подразделения сформулировали некоторые межфункциональные вопросы, которые изначально не входили в корпоративную ССП. Например, многие осознали: для того чтобы лучше понимать потребителя, необходимо наладить получение информации о степени его удовлетворенности по принципу обратной связи. Поскольку обслуживанием одного и того же человека могли заниматься несколько различных бизнес-единиц, было решено выработать совместный общий подход к продажам услуг целевому клиенту, то есть сформулировать новый бизнес-процесс. Это замечательный пример зарождения стратегии внутри организации, в ее «недрах» (Минтцберг и Саймонз, глава 11). Разработка стратегии снизу вверх, начиная с уровня подразделения в контексте общей концепции компании, стала основой совершенно нового подхода к реализации стратегии бизнес-единицы. Аналогичным способом выдвинутые стратегические инициативы были включены в корпоративную стратегию.

Сразу же после утверждения систем показателей подразделения начали процесс ежемесячного анализа результатов деятельности, дополненный квартальными совещаниями, на которых рассматривались вопросы стратегического характера (см. рис. 12.3, этап 8). Сначала были доступны сведения лишь о 2/3 параметров. Однако даже нехватка данных не мешала обсуждению серьезных проблем. Отсутствие полной информации побудило менеджеров разработать план получения недостающих данных. Вообще говоря, этот план предполагал более глубокое развитие системы управления, поскольку ситуация с отсутствующими сведениями свидетельствовала о неадекватности менеджмента<sup>1</sup>. Например, отсутствие показателя качества страхования выявило, что в компании не существует и методов определения критериев оценки и проверки качества страхования. Таким образом, составление ССП повлекло за собой разработку и более полной системы менеджмента. В большинстве случаев завершение всего процесса заняло шесть месяцев.

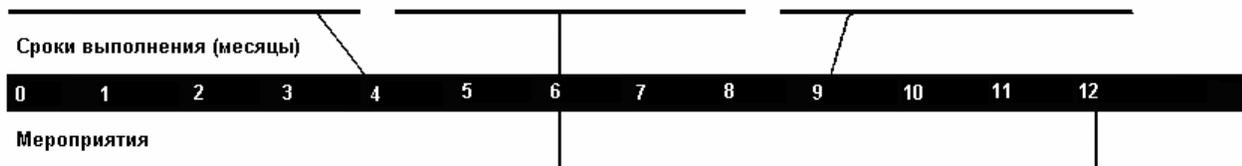
По прошествии двух лет ССП была интегрирована в стандартный цикл управления в National Insurance. Компания достигла своей краткосрочной цели — она выжила. Показатели и процессы новой системы менеджмента способствовали полному изменению корпоративной культуры — от расплывчатой общей стратегии к целевой специальной.

В начале третьего года президент National Insurance объявил, что первоначальная стратегия достигла краткосрочных целей. Тот факт, что компания уцелела, больше сомнений не вызывал. Теперь необходимо было пересмотреть и модифицировать стратегию таким образом, чтобы сконцентрировать свои усилия на выполнении задач динамичного роста и прибыльности. Рабочая группа составила список из 10 стратегических проблем, которые были сформулированы в виде вопросов, например, «как создать оптимальные отношения со страховыми агентами?».

**2А Информирование менеджеров среднего звена.** Управляющие трех верхних уровней (100 человек) на совещании знакомятся с новой бизнес-стратегией и обсуждают ее. Средство коммуникации — ССП (месяцы 4 и 5)

**2В Разработка ССП бизнес-единиц.** Каждое подразделение, используя корпоративную ССП как модель, разрабатывает собственную (месяцы 6 — 9)

**4 Анализ ССП бизнес-единиц.** Президент компании и рабочая группа анализируют ССП каждого подразделения (месяцы 9—11)



**1 Разъяснение бизнес-концепции.** Десять членов новой команды топ-менеджеров работают вместе в течение трех месяцев. Их задача — создать ССП для перевода общей концепции бизнеса в стратегию, которую поймут и примут все работники. Этот процесс помогает прийти к общему мнению и готовности реализовать стратегию

**3А Исключение нестратегических инвестиций.** Корпоративная ССП содержит много программ, которые не способствуют реализации стратегии (месяц 6)

**3В Введение в действие корпоративных программ изменений.** Корпоративная ССП определяет необходимость разработки межфункциональных программ изменений, которые запускаются в то время, когда бизнес-единицы готовят свои ССП (месяц 6)

**5 Корректировка бизнес-концепции компании.** В ССП подразделений определены некоторые новые межфункциональные проблемы, ранее не включенные в корпоративную ССП. Соответствующая корректировка корпоративной ССП (месяц 12)

**6А Информирование всей компании о ССП.** В конце первого года распространить ССП во всей компании (месяц 12 и далее)

**6В** *Постановка индивидуальных задач.* Управляющие трех верхних уровней определяют свои цели в соответствии с ССП (месяцы 13 и 14)

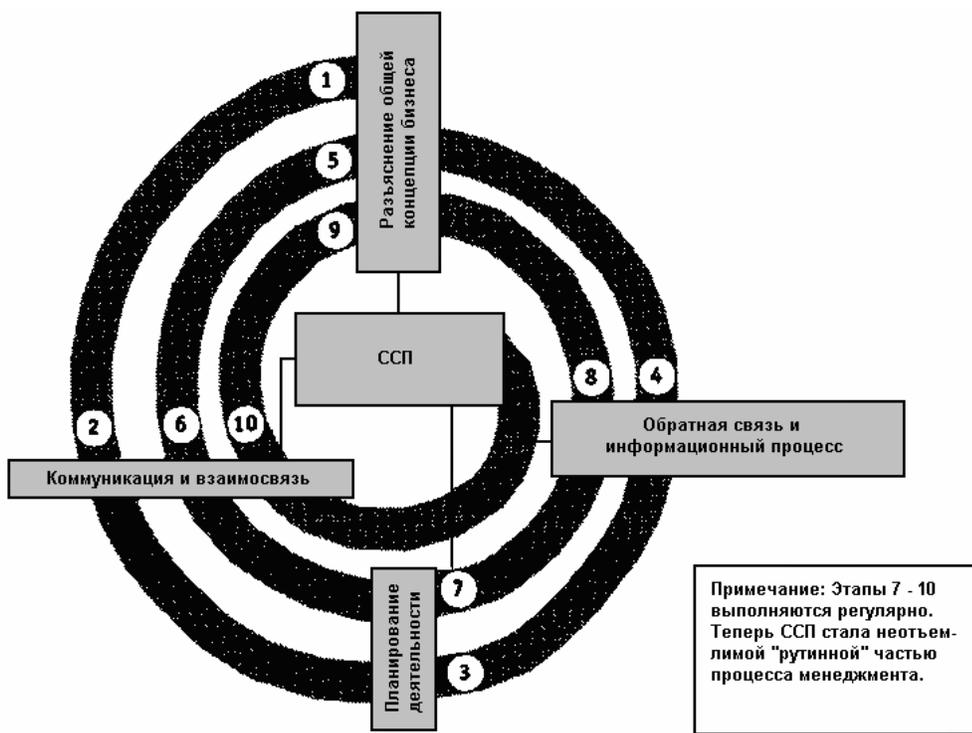
**9** *Проведение ежегодных совещаний, посвященных анализу стратегии.* К началу третьего года первоначальные стратегические цели достигнуты и корпоративная стратегия нуждается в пересмотре. Рабочая группа составляет список из 10 стратегических вопросов. Бизнес-единицы должны представить свои ответы на каждый из них, что служит прелюдией к пересмотру стратегии и ССП



**7** *Корректировка долгосрочного плана и бюджета.* Долгосрочные цели на пятилетний период устанавливаются для всех показателей. Определяются годовой бюджет и инвестиции, которые необходимо сделать, чтобы реализовать эти цели (месяцы 15—17)

**8** *Проведение ежемесячных и ежеквартальных совещаний.* После утверждения ССП бизнес-единиц начинаются ежемесячные совещания для подведения промежуточных итогов и ежеквартальные — для обсуждения стратегических вопросов (месяц 18 и далее)

**10** *Разработка индивидуальных ССП.* Все сотрудники составляют свои собственные ССП, в которых определяют свои цели и задачи. Корпоративная система вознаграждения и поощрения зависит от ССП (месяцы 25 и 26)



Источник: R. S. Kaplan, D. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 78, 79. Перепечатано с разрешения.

**Использование системы менеджмента в управлении изменениями**

Главы подразделений должны были подробно ответить на каждый из этих вопросов при встрече с топ-менеджерами компании. Результатом такого напряженного обсуждения стали долгосрочный план действий на следующие 3—5 лет и обновленная ССП (см. рис. 12.3, этап 9).

Последовательное решение всех 10 задач заняло 24 месяца. В течение этого периода была не только разработана новая стратегия, но и полностью пересмотрена система менеджмента. Процесс, который начался с попытки достичь более четкого понимания концепции бизнеса, завершился появлением совершенно нового подхода к управлению предприятием. Предвидя радикальные изменения, президент компании в своем письме представил намеченную программу следующим образом: «Сбалансированная система показателей и ее философия — это избранный нами способ ведения бизнеса».

В прошлом при попытках что-либо изменить и принять новую стратегию большинство компаний ждала неудача, поскольку не было звена, связующего их систему менеджмента и стратегию. Являясь таким связующим звеном, ССП служит инструментом управления, который мобилизует и направляет всю организацию на реализацию новых стратегических целей. По нашему мнению, наиболее важная роль ССП состоит в том, что она заполняет тот пробел, который всегда существовал в системах менеджмента, — отсутствие системного процесса претворения стратегии в жизнь.

## СОЗДАВАЯ ИНТЕГРИРОВАННУЮ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА

Многие организации, которые, подобно National Insurance, ввели ССП, поняли, что ее роль в процессе менеджмента значительно шире, чем это может показаться на первый взгляд. Сбалансированная система показателей должна быть неразрывно связана с такими процессами управления, как составление бюджета, выдвижение стратегических инициатив и постановка индивидуальных задач. В противном случае она не принесет ощутимых преимуществ.

Большинство компаний имеют специальный календарь, в котором обозначены различные процессы менеджмента и график соответствующих мероприятий. Как правило, при составлении календаря опираются на расписание совещаний по анализу выполнения бюджета и оперативных результатов. Разработка стратегии и ее обсуждение обычно никак не связаны с таким календарем. ССП предлагает инструмент для введения стратегического мышления в постоянный процесс менеджмента, но такая взаимосвязь должна быть четкой и ясно выраженной.

Рисунок 12.4 представляет календарь управления компании Kenyon Stores. Президент компании разработал его после интеграции в процесс менеджмента ССП как составной его части. Календарь включает в себя четыре основных компонента системы стратегического менеджмента:

1. формулирование стратегии и корректировка стратегических задач;
2. взаимосвязь с индивидуальными целями и вознаграждением;
3. взаимосвязь с планированием, распределением ресурсов и годовыми бюджетами;
4. стратегический информационный процесс, основанный на принципе обратной связи.

### Создание стратегии и корректировка стратегических задач

Разработка стратегии и обновление стратегических проблем означает для глав операционных подразделений еще один способ контроля ситуации. В ходе этого процесса топ-менеджеры могут инициировать разработку ССП, привязанной к долгосрочному плану, либо ежегодно пересматривать стратегию. Президент Kenyon Stores в конце первого квартала составляет список из 10 стратегических вопросов, которые частично возникли в результате анализа стратегической ССП, проведенного в конце предыдущего года, а частично были сформулированы руководителями функциональных подразделений. Эти вопросы касаются общих корпоративных направлений деятельности и приоритетов. По просьбе президента компании руководители бизнес-единиц должны представить планы решения их подразделениями корпоративных задач, перечисленных в списке. Они излагают свои соображения в четырехчасовой беседе с президентом, называемой «Стратегический диалог». Совещание само по себе носит неформальный характер, но имеет конкретные, вполне реальные цели: президент и руководители бизнес-единиц должны выработать стратегические подходы к выполнению указанных задач, например, каким образом магазины собираются сохранить свое лидерство в моде или каковы планы бизнес-единиц по подготовке ключевых специалистов?



После стратегического диалога руководители подразделений совместно со специальными группами управленцев приступают к работе над долгосрочными планами и ССП. Как правило, это происходит в течение второго квартала текущего финансового года. Важным дополнением к процессу является установление взаимозависимости между корпоративной стратегией и стратегией бизнес-единицы, с одной стороны, и стратегиями функциональных отделов — с другой. Как мы уже говорили в главах 8 и 10, такие корпорации, как Kenyon Stores, часто организуют вспомогательные централизованные функциональные отделы для обслуживания остальных подразделений. При составлении долгосрочных планов и корпоративной ССП цели предприятия и бизнес-единиц непосредственно увязываются с задачами вспомогательных служб.

Таким образом, к середине года межфункциональные отделы и бизнес-единицы имеют четко сформулированные конкретные совместные долгосрочные цели и задачи. Кульминацией процесса является последнее совещание в конце второго квартала, на котором все окончательно согласовывается руководителями подразделений, вспомогательных служб и президентом компании и утверждается последним. Завершение работы по составлению долгосрочных планов/ССП позволяет переключиться на процесс операционного планирования, занимающий следующую половину года.

### **Взаимосвязь с индивидуальными целями и системой вознаграждения**

Когда компания начинает претворять в жизнь новую стратегию, развивая новые технологии, создавая новые отношения и завоевывая новые рынки, менеджерам приходится постоянно рисковать и экспериментировать. Таким образом они обучаются и развиваются. Руководителю следует всячески поощрять такое инициативное поведение своих подчиненных, решая этим второй вопрос интеграции — взаимосвязь с индивидуальными целями и вознаграждением. Но до тех пор пока персональные цели и вознаграждение зависят от краткосрочных, особенно от финансовых, показателей, управленческое мышление не выходит за рамки краткосрочности, с одной стороны, и стремится всеми правдами и неправдами избегать риска — с другой. В данном случае сложно ориентироваться на долгосрочные возможности и отношения.

Четкая мотивирующая система компенсаций является основным стимулом деятельности. Но, как мы уже говорили в главе 9, компании может понадобиться большой опыт работы с ССП, прежде чем определенно привязать к ней систему вознаграждения. Однако до тех пор пока система поощрения и наказания никак (явно или скрыто) не связана со сбалансированным комплексом целей, задач и показателей, использование ССП как центральной схемы менеджмента невозможно. На первой стадии внедрения Kenyon Stores использовала ССП в качестве мотивации процесса создания бизнес-единицами собственной стратегии и анализа хода ее реализации, но не связывала ее показатели с системой вознаграждения. И только после годичного применения было решено поставить компенсации в зависимость от выполнения показателей составляющих сбалансированной системы.

### **Взаимосвязь с планированием, распределением ресурсов и годовым бюджетом**

Третий шаг на пути интеграции — установление взаимосвязи с годовым бюджетом — Kenyon сделала во второй половине года. Операционные подразделения и финансовые департаменты скоординировали стратегические планы второго квартала с бюджетными параметрами следующего финансового года. Если стратегия сформулирована должным образом и корректируется в ходе реализации, то процесс составления бюджета будет заключаться в переводе плана первого года трех- или пятилетней программы в операционный бюджет.

### **Обратная связь и информационный процесс**

Последний компонент системы менеджмента Kenyon Stores — обратная связь и стратегический информационный процесс — описаны нами в главе 11. Этот процесс связывает ежемесячные оперативные совещания, на которых менеджеры анализируют результаты деятельности, сравнивая итоги прошедшего периода с плановыми показателями годового бюджета, и квартальные совещания, посвященные стратегическому анализу долгосрочных тенденций ССП и хода реализации стратегии.

Интегрировав различные управленческие процессы, построенные вокруг ССП, в единый календарь менеджмента, менеджеры всех уровней Kenyon Stores перенесли фокус своих усилий с тактики на стратегию, что позволило эффективно перевести последнюю в плоскость конкретных действий.

## **ВНИМАНИЕ: ВСЕ НЕ ТАК ПРОСТО, КАК КАЖЕТСЯ**

Многие производственные и сервисные компании пытались внедрить систему сбалансированных показателей. Но успех ожидал не каждого. По словам некоторых руководителей, «это не так просто, как кажется». Проанализировав их печальный опыт, мы выявили ряд факторов, которые могут быть причиной неудачного применения ССП: структурные дефекты и ошибки в выборе показателей, а также организационные дефекты процессов разработки и применения системы.

### **Структурные дефекты**

Многие топ-менеджеры считают, что внедрили ССП, дополнив финансовые показатели нефинансовыми, например удовлетворенностью потребителя и долей рынка. Однако эти нефинансовые параметры просто-напросто иллюстрируют дефекты традиционной финансовой системы. Это отсроченные индикаторы, которые свидетельствуют о том, как реализовывалась стратегия компании в прошедший период. К тому же они очень общие: тут каждая компания старается усовершенствовать систему, конкретизируя показатели. Они хороши в качестве оценки, но не имеют никакой информационной ценности для работника, поскольку не характеризуют его персональные действия по выполнению планов предприятия. Такие параметры не только не указывают направление к будущим стратегическим успехам компании, но и не могут служить надежным обоснованием для распределения ресурсов, стратегических инициатив, а также взаимосвязи годового бюджета с дискреционными расходами.

К счастью, эти структурные дефекты относительно легко исправить. В главе 7 мы рассказали, как построить ССП, отражающую уникальные стратегии, способы завоевания целевых сегментов рынка, а также важнейшие внутренние процессы. Система, созданная на основе конкретных стратегий, содержит сбалансированный комплекс показателей, результаты и факторы их достижения, отсроченные и опережающие индикаторы — все, что в конечном итоге ведет к получению выдающихся долговременных финансовых результатов.

### **Организационные дефекты**

Другие проблемы возникают не в самой ССП, а в концептуальном подходе к ее внедрению. Самые худшие наши ожидания «материализовались» в следующем звонке:

*Привет, это Джон Смит. Я работаю менеджером по качеству в ACME Industries и руковожу группой по улучшению показателей деятельности компании. Мы перечитали гору литературы, и нас привлек подход, основанный на вашей ССП. Хотели проконсультироваться с вами, какие нам выбрать показатели, и вообще, какие показатели оказались самыми успешными в других компаниях.*

Обычно мы отвечаем на такие звонки следующим образом: мы ценим ваш интерес к ССП, но считаем, что наша встреча не может быть полезна ни одной, ни другой стороне, поскольку существует несколько проблем. Во-первых, разработка ССП является прерогативой высшего менеджмента, ибо, для того чтобы быть эффективной, она должна отражать общую стратегическую концепцию компании. Простое «подстегивание» показателей существующих процессов бесспорно приведет к частным улучшениям, но не к кардинальному прорыву в деятельности компании. Во-вторых, если топ-менеджеры не руководят данным процессом, они вряд ли смогут использовать ССП как важнейший процесс управления, о чем мы говорили во второй части книги. Они будут продолжать анализировать оперативные результаты, факторы достижения краткосрочных финансовых целей, игнорируя, таким образом, основную идею сбалансированной системы показателей.

Еще более важно то, что ССП нельзя составлять простым копированием наилучших показателей передовых компаний. Мы уже подчеркивали, что ССП является воплощением стратегии,

направленной на получение выдающихся результатов, поэтому показатели, выбранные одним успешным предприятием, вовсе не годятся для других, которые действуют в различных конкурентных средах на разных рынках и используют иные технологии и возможности, что может оказаться решающим для их успехов. Когда люди говорят: «Это не так просто, как кажется», мы понимаем, что речь идет о тяжелом интенсивном труде, необходимом для разработки и внедрения ССП как неотъемлемой части процесса менеджмента. Ведь существует совсем немного путей составления жизнеспособной ССП.

Другая крайность, которая может нанести непоправимый вред ССП, состоит в следующем. Некоторые компании слишком много времени и труда уделяют созданию ССП. Если им, например, недоступна информация о каких-то важных показателях, они пытаются установить специальные информационные системы для ее получения. Такой подход неизменно приводит к большим задержкам во внедрении ССП и потере темпа и энтузиазма. Сбалансированная система показателей — не догма, а динамичная, постоянно изменяющаяся система, которую периодически подвергают оценке, пересмотру и корректировке в соответствии с новыми конкурентными и технологическими условиями и рынками. Затягивая описанным образом внедрение нашей системы, компания теряет возможность получать доступную информацию на основе обратной связи, а также, что более важно, использовать ССП как ядро системы менеджмента. Наш совет тем, кто откладывает внедрение ССП только потому, что не хватает соответствующей информации или нет уверенности в правильности выбора показателей: «Просто сделайте это». Начните с информационного процесса, узнайте, как управлять с помощью сбалансированного комплекса факторов и индикаторов получения результатов.

## **ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОЙ НА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Внедрение новой системы менеджмента, построенной на основе ССП, должно преодолеть некую организационную инерцию, которая, как правило, связывает по рукам и ногам любую программу, предполагающую изменения. Для успешного создания и функционирования новой системы требуются два типа менеджеров: менеджеры переходного периода, которые участвуют в разработке ССП и способствуют ее внедрению в качестве системы управления. Второй тип — это менеджеры, которые на оперативном уровне будут осуществлять координацию новой системы менеджмента. Дополнительной трудностью в процессе внедрения ССП в стратегическую систему менеджмента (еще один пункт списка под названием «Это не так просто, как кажется») является то, что должности менеджеров переходного периода и менеджера по координации процесса не укладываются в традиционное штатное расписание компаний.

### **Менеджмент переходного периода**

Мы выделяем три основные функции, или роли, которые необходимы в период внедрения ССП как стратегической системы менеджмента:

1. архитектор;
2. агент изменений;
3. распространитель.

Архитектор несет ответственность за процесс создания первоначального варианта ССП и внедряет ее в систему менеджмента. Поскольку включение системы показателей представляет собой радикальное изменение в философии менеджмента, архитектор должен хорошо понимать новый подход к бизнесу: ориентация на долгосрочные стратегические цели. Этот человек также должен обладать способностями разъяснять руководству сложные моменты и возглавить перевод стратегии в конкретные цели и показатели таким образом, чтобы это не вызвало реакции отторжения<sup>2</sup>.

Для успеха программы внедрения ССП требуется, чтобы рабочая группа топ-менеджеров компании проявила высочайшую степень заинтересованности и уделила значительное время ее подготовке, поскольку считается, что у архитектора есть всего лишь одна попытка на запуск программы. Если она не удалась, то добиться повторной встречи с топ-менеджерами будет непросто. По своему опыту знаем, что внешние консультанты и внутренние авторитетные профессионалы

могут сыграть решающую роль в запуске успешной ССП. Как правило, наилучшая модель — совместная работа этих специалистов над пилотным проектом на уровне бизнес-единицы, глава которой уже знаком с концепцией. Такая пилотная программа имеет двойное назначение: во-первых, она демонстрирует ценность ССП, во-вторых, она обеспечивает компетентность группе внутренних консультантов, которые впоследствии смогут разъяснить ее всем работникам компании.

Внутренние консультанты оказывают поддержку агенту изменений, внедряющему ССП в постоянный управленческий процесс. Этот агент должен непосредственно подчиняться президенту компании или руководителю бизнес-единицы, поскольку он выполняет функции руководителя команды, которая в течение двух-трех лет вводит в действие новую систему менеджмента, основанную на ССП. Значение агента изменений велико, так как он фактически выполняет роль президента, формируя повседневный процесс управления по новой системе. Он также помогает менеджерам пересмотреть свои обязанности в соответствии с новыми условиями.

Распространитель отвечает за то, чтобы все работники компании — от менеджеров самого высокого уровня до рядовых сотрудников — знали, понимали и поддерживали новую концепцию и вносили свой вклад в ее реализацию. Новая стратегия, сформулированная на основе ССП, как правило, требует создания новой системы ценностей, сфокусированной на таких параметрах, как ориентация на клиента и удовлетворение его потребностей, качество и своевременность, инновации и обслуживание, повышение роли работников и информационных систем. Распространитель должен проводить этот процесс как маркетинговую кампанию. Информационная программа должна мотивировать всех сотрудников на установление обратной связи, в том числе с потребителем, как средства получения необходимых данных. Наличие такой связи является свидетельством жизнеспособности предложенной стратегии. В то время как информационный отдел компании по традиции отвечает за информационные и образовательные программы, распространитель при активной поддержке этого отдела руководит стратегической информационной кампанией и несет ответственность за эффективную реализацию концепции до тех пор, пока задачи ознакомления и пропаганды ее среди всех сотрудников не будут выполнены.

### **Постоянный процесс стратегического менеджмента**

Как только заканчивается процесс разработки и внедрения нового стратегического управления, основанного на ССП (24—36 месяцев), перед компанией встает новая задача: как поддерживать эту систему в рабочем состоянии. Рисунок 12. 5 иллюстрирует влияние различных компонентов системы стратегического менеджмента на традиционные обязанности некоторых топ-менеджеров. Исторически сложилось, что вице-президенты по стратегическому планированию, персоналу, финансам и информационным системам являются «хозяевами» определенных участков процесса стратегического менеджмента, однако ни один из них не несет ответственности за всю систему в целом.

Ясно, что руководитель бизнес-подразделения — единственный «хозяин процесса». Как только разработана и введена система, которая определяет цели и задачи всей организации, распределены ресурсы, направленные на их достижение, установлен контроль за ходом выполнения поставленных задач, а также действует система наказаний и поощрений, стратегическая система менеджмента становится личной ответственностью президента и команды топ-менеджеров. Но рабочее состояние системы в постоянном оперативном режиме должно поддерживаться отдельным человеком, иначе неизбежно возникновение пробелов между процессами оценки, отчетности и контроля.

Как показано на рисунке 12.5, оперативная поддержка процесса стратегического менеджмента опирается на профессионализм, опыт и ответственность нескольких традиционных функций менеджмента. Стратегический менеджмент нового типа, основанный на ССП, нетрудно подогнать под уже существующую схему, когда каждое подразделение играет свою индивидуальную, только ему отведенную роль. Однако мы полагаем, что эффективная оперативная поддержка процесса стратегического менеджмента настолько важна, что по аналогии с распространителем она должна быть в руках одного квалифицированного специалиста.

В большинстве компаний эта должность вакантна, поскольку ни один из руководителей традиционных организаций не отвечает за поддержку процесса стратегического менеджмента, и не ясно, кто этим будет заниматься в будущем.

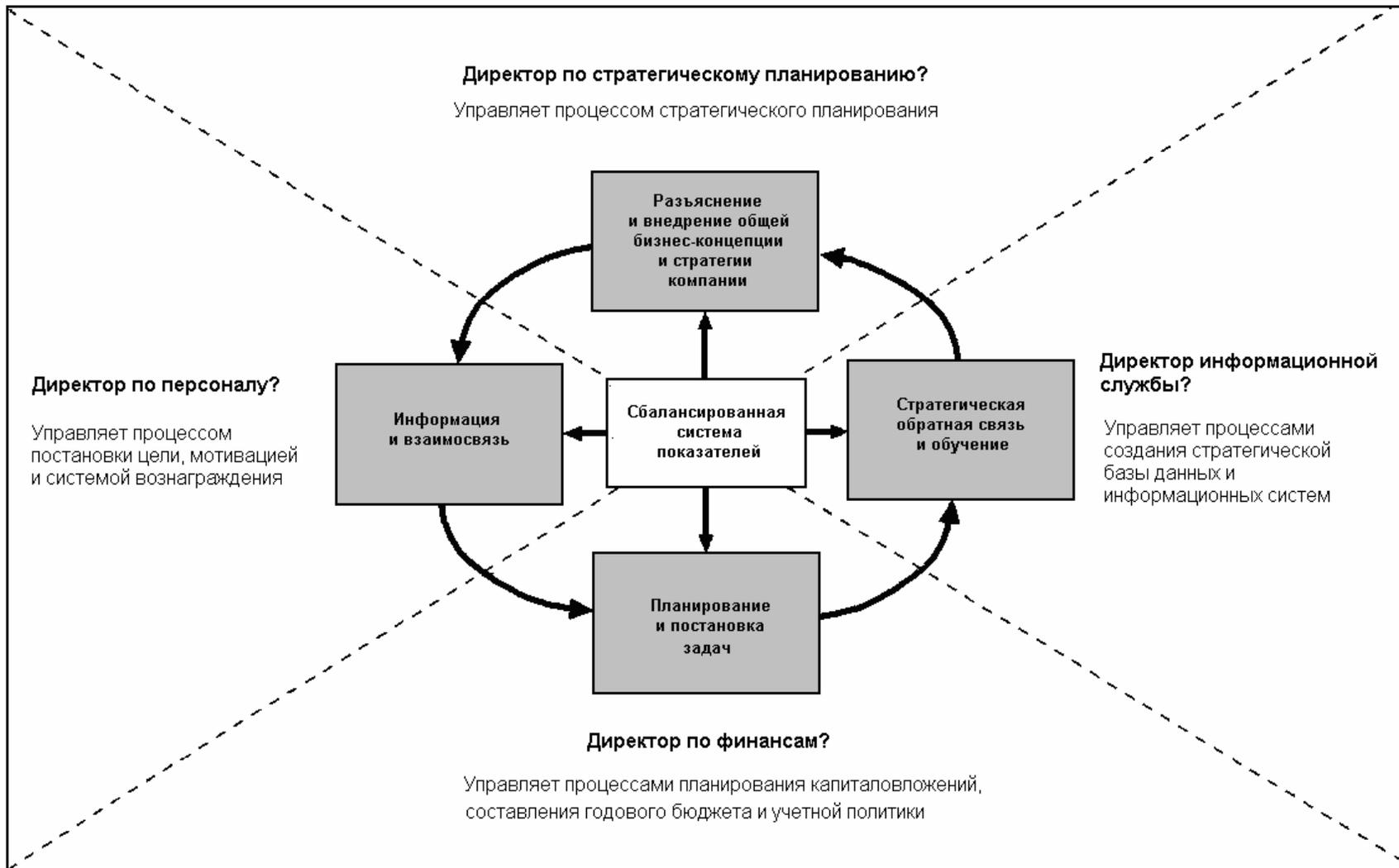


Рисунок 12.5. Кто должен отвечать за функционирование системы стратегического менеджмента?

Директор по финансам — один из логических опекунов нового процесса. Однако большинство из них, особенно пришедшие из бухгалтерии, системы внутреннего финансового контроля или аудита, достигли своих позиций благодаря способности управлять четкой и упорядоченной финансовой системой. Но это не те качества, которые необходимы для оперативной поддержки целостному, инновационному, субъективному, в большой степени ориентированному на человеческий фактор стратегическому менеджменту, цели которого определены в составляющих клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также развития персонала и информационных систем.

Альтернативным кандидатом мог бы стать директор по стратегическому планированию. Но он является как бы противоположностью финансиста. Исторически сложилось так, что стратегическое планирование — это уникальное событие, происходящее раз в году, и с точки зрения функциональности представляет собой формулирование стратегии, но не ее реализацию. Директор по стратегическому планированию, если он примет на себя роль поддержания стратегического менеджмента, должен постоянно, а не от случая к случаю, дисциплинированно, как это делает финансовый директор, проводить анализ системы и следить за ее жизнедеятельностью. Руководитель отдела информационных систем, возможно, мог бы выполнять функцию опекуна благодаря близости к информации и владению системным подходом, однако некоторая оторванность от стратегии компании и не слишком активное участие в работе команды топ-менеджеров являются препятствием к этому.

Несмотря на то что в настоящий момент специфические особенности директора по стратегическому менеджменту не совсем понятны многим организациям, подчеркнем, что компания рискует потерять все преимущества вновь созданной интегрированной системы, если не вменит кому-либо в обязанность эту функцию. Такая позиция имеет видимую значимость для компании, а для работника представляет возможность творческой деятельности и персонального развития. В конце концов, кто-то займет эту позицию, а пока агент изменений, который помогал внедрять ССП в систему стратегического менеджмента, — самая подходящая кандидатура для ее поддержания в рабочем состоянии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ПЕРЕВОД СТРАТЕГИИ В КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ**

Сначала компании вводят ССП по разным причинам, в том числе для достижения единого мнения о предложенной стратегии, новаторских инициативах, развитии навыков стратегического руководства, а также из-за необходимости координации в рамках многофункционального подразделения. Вообще этих целей можно достичь, разработав первичную ССП, дальнейшее развитие которой, особенно на самом высоком организационном уровне, свидетельствует о возможности ее более широкого и эффективного использования, чем это предполагалось изначально. Сбалансированная система показателей может служить основанием для организационной системы менеджмента, поскольку она объединяет и поддерживает ключевые процессы, в том числе:

- разъясняет и корректирует стратегию;
- информирует о ней всю организацию;
- приводит в соответствие со стратегией цели и задачи подразделения и каждого работника;
- определяет и направляет на решение соответствующих задач стратегические инициативы;
- устанавливает взаимосвязь между стратегическими целями, долгосрочными задачами и годовыми бюджетами;
- устанавливает взаимозависимость между стратегическим и операционным анализом;
- устанавливает обратную связь для получения информации о жизнеспособности стратегии.

Более того, путем интеграции ССП в календарь менеджмента можно привести в соответствие все процессы менеджмента и сфокусировать усилия на реализации долгосрочной стратегии компании.

Накопленный в течение последних лет опыт применения ССП свидетельствует — и это нас приятно удивило, — что подход, стартовавший как попытка улучшения системы показателей, превратился в средство решения более серьезных проблем (например, как реализовать стратегию, которая требует радикальных изменений?). По прошествии времени мы яснее понимаем, почему это так важно. Процесс создания хорошей ССП дает компании (обычно впервые) четкое представле-

ние о будущем и дороге, ведущей туда. В дополнение к этому процесс ее разработки требует активности и целеустремленности команды топ-менеджеров. Возникает неизбежный вопрос: как удостовериться в том, что мы достигли нашей цели?

Когда компания совершает решающий переход от общей концепции к конкретным действиям, очень четко проявляются преимущества сбалансированной системы показателей. Первоначальный этап ее разработки всегда должен приводить к непрерывной серии управленческих процессов, которые в конечном счете переориентируют организацию в нужном направлении. Каждый процесс менеджмента привязан к ССП, что ведет к долгосрочным стратегическим изменениям тактики организации.

Роберт Саймонз в своей работе, посвященной созданию системы менеджмента, пишет: «Каждый знает, что в любой компании существуют мириады систем контроля, однако то, как менеджеры используют их для решения тех или иных задач, не знает никто»<sup>3</sup>. Действительно, на всем долгом пути к «систематическому знанию» мы многократно это наблюдали. Для выполнения своих заданий работники используют разнообразные компоненты системы менеджмента. Но только построив новую систему менеджмента, основанную на ССП, можно получить главный результат — перевести стратегию в конкретные действия.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> Это пример программы недостающего показателя, описанной в главе 10.

<sup>2</sup> С. Argyris, D. Schon. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996, p. 75—107. Part II. Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains It.

<sup>3</sup> R. Simons. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 11.

## ПРИЛОЖЕНИЕ. РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Создание первой в компании ССП завершается процессом перевода стратегии компании в оперативные цели и показатели. Для реализации проекта требуется архитектор, который сумеет спланировать этот процесс и собрать соответствующую информацию. Однако система должна отражать результат работы коллективного разума и энтузиазм всех топ-менеджеров предприятия. Вряд ли можно рассчитывать на хороший итог, если в составлении ССП не принимает участия вся команда. Без активной поддержки старших управляющих лучше эту деятельность не начинать. Только вовлеченность и целеустремленность руководства приведут компанию к успеху.

Нам известны два примера, когда отличные ССП были разработаны в одиночку, без участия команды управляющих. В одной компании систему составил директор по финансам, а в другой — вице-президент по развитию бизнеса. И тот, и другой были высокопоставленными менеджерами и принимали активное участие в создании стратегий своих предприятий. В силу этих причин обе системы показателей подробно представляли стратегию и основные внутренние бизнес-процессы, а также ориентировались на потребителя и воспринимались как точное отражение главных целей и критериев. Однако в обоих случаях ССП в итоге не стала стимулом к изменениям и неотъемлемой частью менеджмента. Полагаем, это произошло из-за нежелания ряда топ-менеджеров включиться в коллективный процесс разработки ССП, с одной стороны, и из-за отсутствия единодушия по поводу ее роли — с другой. Обе компании рассматривали ССП только как средство усовершенствования системы показателей, а не как инструмент фундаментальных организационных преобразований.

### УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Первым шагом на пути создания эффективной ССП является получение всеобщего одобрения и поддержки топ-менеджеров предприятия. Для многих концептуальные преимущества ССП очевидны. Они видят все недостатки ограниченной оценочной системы, основанной на финансовых показателях, и не нуждаются в особой агитации за развитие более сбалансированного подхода. Однако явные концептуальные преимущества не могут стать достаточным основанием для разработки ССП. Для этого необходимо прийти к согласию относительно основных целей ее внедрения, которое должно помочь:

- определить систему целей и показателей;
- добиться единодушия среди участников проекта создания ССП;
- четко изложить схему процесса реализации и управления, который последует за составлением первичной ССП.

Проиллюстрируем это на примерах.

#### **Добиться понимания и всеобщего одобрения стратегии**

Не так давно компания Chem-Pro, производитель полимерных товаров, провела реорганизацию, целью которой было стремление стать компанией, ориентированной на потребителя. На смену традиционному функциональному предприятию пришло новое, построенное на нескольких направлениях деятельности и бизнес-процессах. Кроме того, руководство компании определило четыре главных бизнес-процесса, требующих усовершенствования: разработка системы заказов, управление созданием продукта, выполнение заказа и производство. Каждое из пяти направлений деятельности имело различные требования к указанным бизнес-процессам. Например, группа работы с клиентами распределяла большие объемы стандартных продуктов через каналы розничной торговли, в то время как группа разработки точного оборудования сотрудничала с инженерными

службами некоторых очень крупных компаний, решая вопросы согласования спецификаций на новые продукты. Очевидно, что каждый из четырех важнейших бизнес-процессов должен быть приспособлен под потребности соответствующего направления.

Создание ССП компании Chem-Pro началось с определения стандартной корпоративной модели, которая четко сформулировала стратегические приоритеты для всех направлений деятельности новой организации. Затем для каждого направления в соответствии с этими приоритетами были разработаны конкретные стратегии. На этом этапе руководители четырех бизнес-процессов ознакомились с системами показателей всех направлений, чтобы составить свои соответствующие программы. Последовательный процесс состоял из:

- определения целей и показателей на корпоративном уровне;
- установления взаимосвязи корпоративных целей с задачами и показателями направлений деятельности;
- выявления взаимозависимости целей и показателей направлений деятельности и основных бизнес-процессов.

Данный подход позволил Chem-Pro провести комплексные организационные изменения (от функциональной специализации до ориентации на потребителя) таким образом, что в этом процессе с наибольшей отдачей приняли участие все сотрудники компании.

### **Сосредоточиться на главном**

Metro Bank инициировал создание ССП как средства концентрации усилий и ресурсов. Мы уже говорили, что эта компания появилась в результате слияния двух крупных банков, оперировавших в одном регионе, чьи планы никогда не совпадали полностью. Управляющие приступили к разработке и запуску всеобъемлющей программы преобразований с целью создать банк XXI века, хотя взаимопонимания по поводу стиля деятельности и стратегии нового банка достигнуто еще не было. К сожалению, реализация программы вышла из-под контроля, оставив после себя 70 разрозненных планов мероприятий, каждый из которых требовал ресурсов и времени на изучение руководством.

Президент банка усмотрел в ССП инструмент объединения организации. Определив стратегические цели и решающие факторы получения результатов, Metro Bank смог достичь согласия и взаимопонимания среди топ-менеджеров, независимо от того, из какого банка они пришли или какое функциональное подразделение представляли. Более того, ССП способствовала выбору приоритетов, консолидации и интеграции многих разрозненных действующих программ. Как результат — создание комплекса управляемых стратегических инициатив, направленных на достижение общепризнанных стратегических целей.

### **Децентрализация и развитие лидерства**

Президент Pioneer Petroleum планировал провести децентрализацию своей компании и учредил 14 новых стратегических бизнес-единиц, цель которых состояла в большей ориентированности на клиента и сокращении, а со временем полной ликвидации издержек, не связанных с созданием добавленной стоимости. Однако руководители новых подразделений принадлежали к старой «гвардии»: они привыкли выполнять приказы и не имели никакого опыта в разработке собственной стратегии и управлении ее реализацией. Президент был серьезно озабочен тем, что директора новых бизнес-подразделений не были способны претворить в жизнь стратегию децентрализации.

По указанию президента компании все 14 новичков были включены в команду топ-менеджеров, разрабатывающих ССП, чтобы развить у них навыки лидерства. Команда создала модель ССП, определив стратегические приоритеты. Эта модель и стала корпоративной сбалансированной системой показателей. Каждое бизнес-подразделение использовало ее как основу для создания собственной стратегии. На выездном совещании команда директоров бизнес-подразделений установила четкую стратегическую цель, концепцию и систему ценностей новой организации. Затем они разработали систему показателей для бизнес-единицы, которая могла быть подкорректирована на корпоративном уровне. Такая деятельность сплотила 14 директоров подразделений и способствовала формированию команды. Модель корпоративной ССП помогла на-

править в нужное русло ход мыслей руководителей и уменьшить риск, связанный с возможностью разработки независимых друг от друга стратегий бизнес-единиц. Творческий подход и активность участников создания стратегии находились в рамках, определенных корпоративной стратегией.

Корпоративный анализ стратегии подразделения до начала реализации очень полезен, поскольку обеспечивает ее соответствие общим целям и утверждается на высшем уровне. Весь процесс дал возможность президенту развить лидерские качества у руководителей бизнес-единиц, необходимые при разработке и управлении реализацией своих стратегий. Подготовка сбалансированных систем показателей на всех уровнях была использована президентом Pioneer Petroleum как первый шаг в долгосрочном процессе развития лидерства.

### **Интервенция стратегии**

Компания Kenyon Stores в отличие от Pioneer Petroleum уже была децентрализована. Ее подразделения специализировались на продаже модной одежды целевым группам клиентов. Каждое из них преследовало свои стратегические цели относительно направлений моды, целевых сегментов рынка и источников снабжения модным товаром. Однако, по убеждению президента Kenyon Stores, слишком сильная децентрализация препятствовала дальнейшему развитию и росту прибыльности компании. Она уместна в том случае, когда компания невелика и ставит своей целью постоянное удовлетворение потребностей в модных товарах определенной целевой группы клиентов. Вместе с тем каждое отдельное подразделение Kenyon Stores по своим размерам приближалось к тому, чем была вся корпорация всего лишь пять лет назад. Такие масштабы решительно изменили стратегические планы компании, заставив директора каждого подразделения стать более стратегом, нежели коммерсантом. Помочь в этом и должна была сбалансированная система показателей.

Президент Kenyon Stores применил ССП для создания корпоративного стратегического плана. Совместно с директорами бизнес-единиц он составил список из 10 вопросов (см. главы 8 и 12), по которым каждое подразделение должно было определить специфические задачи и механизмы достижения целей и показателей своих индивидуальных ССП.

Процесс годового планирования проводили на основе обсуждения списка вопросов и методов их решения. Эти дискуссии позволили директорам подразделений построить свои долгосрочные планы на базе показателей сбалансированной системы. Все это привело к созданию механизма интеграции планов бизнес-единиц в общую корпоративную стратегию. Благодаря этому процессу президент Kenyon Stores получил возможность не просто анализировать результаты после свершившегося факта, а принимать активное участие в формировании стратегии и, что еще важнее, более тесно сотрудничать с прежде автономными директорами подразделений. Он использовал этот процесс для расширения их знаний, мотивирования и активизации.

В заключение скажем, что первичный толчок к созданию ССП возник из потребностей:

- понять и согласовать общую концепцию компании и ее стратегию;
- создать команду единомышленников;
- распространить стратегию;
- установить взаимозависимость вознаграждения и достигнутых целей;
- определить стратегические задачи;
- привести в соответствие ресурсы и стратегические инициативы;
- поддерживать инвестиции в интеллектуальные и нематериальные активы;
- обеспечить основу стратегического информационного процесса.

Выбор целей и задач первичной сбалансированной системы показателей не является сдерживающим фактором для создания последующих. Вообще, как уже говорилось в главе 12, мы считаем, что роль ССП неуклонно растет. Но начальные цели и задачи служат для мотивации персонала и разъясняют причины избрания того или иного пути, а также помогают поддержать «на плаву» стратегическую программу в случае угасания интереса к ней и снижения активности.

### **ИГРОКИ**

Как только достигнуто согласие о целях сбалансированной системы показателей и ее роли в

будущем компании, необходимо назначить архитектора, или лидера, проекта по созданию ССП. Архитектор — конструктор модели, философии и методологии разработки системы. Естественно, что каждый хороший архитектор нуждается в клиенте, в качестве которого в нашем случае выступает команда топ-менеджеров. Как и в любом строительном проекте, клиент принимает участие в его реализации, поскольку в итоге именно он является конечным пользователем ССП, в соответствии с которой будет осуществляться процесс менеджмента.

Архитектор направляет процесс, следит за соблюдением графика встреч и совещаний, обеспечивает соответствующую документацию, информацию о состоянии рынка и конкурентной среды, а также наблюдает за тем, чтобы процесс шел в соответствии с планом. Кроме того, в обязанности архитектора входит аналитическая работа — перевод общих положений стратегии и намерений компании в конкретные и понятные всем цели и показатели, — а также создание команды и урегулирование конфликтных ситуаций.

По нашему мнению, архитектором должен быть один из старших менеджеров, который занимает ключевую позицию в иерархии организации:

- вице-президент по стратегическому планированию или развитию бизнеса;
- вице-президент по обеспечению качества<sup>1</sup>;
- вице-президент по финансам<sup>2</sup>.

Некоторые компании прибегают к услугам внешних консультантов.

## **ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Каждая организация уникальна и может двигаться своим собственным путем в создании сбалансированной системы показателей. Приведем типичный системный план разработки ССП, который мы применяли в десятках компаний. В случае правильного использования этот четырех этапный процесс, в результате которого компания получит «хорошую» ССП, гарантирует понимание, согласие и активную работу по ее реализации менеджеров высшего и среднего звена, способных с помощью созданной системы достичь запланированных результатов.

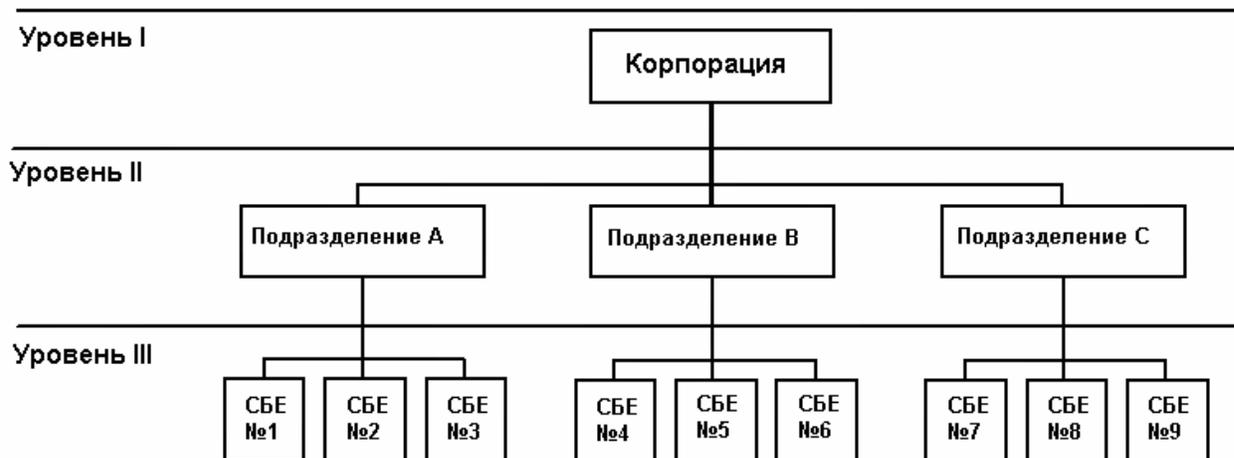
### **Определить структуру показателей**

#### **Задание 1. Выбрать соответствующую организационную единицу**

Архитектор, проконсультировавшись с топ-менеджерами, должен выбрать то подразделение, для которого сбалансированная система показателей корпоративного уровня будет оптимальной. Дело в том, что большинство организаций отличается многообразием видов деятельности, поэтому создание первой ССП такого уровня может оказаться нелегкой задачей. Идеально для этих целей подходит то подразделение, которое участвует в каждом звене стоимостной цепочки: инновации, операции, маркетинг, продажи и услуги. Такое подразделение имеет собственные продукты и клиентскую базу, маркетинговую службу и систему распределения, а также свои производственные мощности. Это должна быть такая бизнес-единица, для которой относительно легко построить итоговую систему финансовых показателей без сложностей, связанных с распределением прямых затрат или ценами на трансферт продуктов и услуг от одного подразделения к другому.

Типичная иерархическая структура транснациональной компании показана на рисунке П. 1. Сбалансированная система показателей занимает в ней уровень III.

Если организационная единица определена слишком узко (скажем, в пределах стратегической бизнес-единицы уровня III, см. рис. П.1), создание всеобъемлющей самодостаточной стратегии может оказаться затруднительным. Например, ССП для одного функционального отдела или одной инициативы может получиться слишком мелкой по своему масштабу: нескольких ключевых показателей будет для нее вполне достаточно. Но ССП предназначена для крупных отделов обеспечения, совместных предприятий и некоммерческих организаций. Возникает вопрос: имеет ли (или должна ли иметь) данная бизнес-единица стратегию, чтобы выполнить свою миссию? Если да, то она, безусловно, достойный кандидат для ССП.



**Рисунок П.1. Выбор бизнес-единицы для создания ССП**

Мы работали с крупной газохимической корпорацией. Ее операционными подразделениями были:

- контролируемый монопольный поставщик природного газа локальным клиентам;
- неконтролируемый конкурент — поставщик природного газа крупным государственным клиентам;
- основная химическая компания;
- консалтинговая компания.

Сначала нас попросили помочь в создании корпоративной ССП. Однако вскоре мы выяснили, что, несмотря на совместное использование многих ресурсов и услуг компании ее подразделениями, операции любого из них так значительно отличались друг от друга, что разработка ССП для каждого подразделения в отдельности имела больший смысл, чем составление общей корпоративной системы.

### **Задание 2. Установить взаимосвязь между бизнес-единицей и корпорацией**

Как только подразделение выбрано, архитектору предстоит узнать информацию о взаимосвязях данного подразделения с другими и данного подразделения с корпорацией. Затем архитектор опрашивает руководителей корпорации и бизнес-единицы, чтобы получить необходимые сведения.

- Финансовые цели бизнес-единицы (рост, прибыльность, денежные потоки, доходы)<sup>3</sup>.
- Направления бизнеса, которым традиционно уделяется не слишком много внимания (защита окружающей среды, безопасность, кадровая политика, взаимоотношения с населением и властями, качество, конкурентоспособность цены, инновации).
- Взаимосвязь с другими подразделениями (общие клиенты, ключевые сферы компетентности, возможности общего подхода к потребителям и поставщикам).

Эти данные имеют решающее значение для координации процесса разработки ССП. Тогда цели и задачи бизнес-единицы не будут противоречить или наносить вред другим подразделениям или корпорации в целом. Установление связей с корпорацией и другими подразделениями высвечивает те сдерживающие факторы и одновременно возможности, которые не являются очевидными, если рассматривать такие подразделения как независимые организационные структуры.

### **Достичь согласия относительно стратегических целей**

#### **Задание 3. Провести первый тур собеседований**

Архитектор готовит весь необходимый материал для ССП, внутренние документы компании и подразделения о концепции, целях и стратегии. Все это предоставляется в распоряжение каждого топ-менеджера бизнес-единицы — обычно их 6—12 человек. Кроме того, архитектор собирает

сведения о данной отрасли промышленности и конкурентной среде, в том числе о тенденциях рынка, предложениях конкурентов, предпочтениях клиентов и технологических достижениях.

После изучения информации менеджерами архитектор проводит с каждым 90-минутную беседу и выслушивает идеи по всем четырем составляющим ССП. Мы говорим «архитектор» в единственном числе просто для удобства изложения, хотя на самом деле интервью и сбор информации лучше всего проводить силами двух-трех человек. Архитектор, являясь лидером проекта, направляет и координирует деятельность этой маленькой группы. Несмотря на то что собеседование проходит в непринужденной обстановке, лучше составить вопросник с предполагаемыми вариантами ответов.

Интервью преследует две цели. Первая — явная — представить старшим менеджерам концепцию ССП и узнать их мнение о ней. Вторая — скрытая — направить ход мыслей опрашиваемых в сторону перевода стратегии и целей в конкретные показатели, узнать, какие возникают сомнения относительно ССП, а также выявить потенциальный конфликт между главными участниками по поводу стратегии и целей компании на персональном или межфункциональном уровне.

#### **Задание 4. Итоговая конференция**

Следующий этап — обсуждение информации, полученной в беседах с топ-менеджерами, которое проводится на специальной итоговой конференции. Предметами дискуссии становятся также возможное персональное и организационное сопротивление введению сбалансированной системы показателей и изменение процесса менеджмента, неизбежно следующее за ним.

В результате появляется документ, в котором перечисляются все предложения (цели для четырех составляющих ССП), выдвинутые во время интервью. Они дополняются комментариями участников, поясняющими, почему та или иная цель выбрана в качестве приоритетной. Архитектор и его команда должны попытаться определить, насколько данный предварительный документ может представлять собой проект стратегии бизнес-единицы и прослеживаются ли причинно-следственные связи в комплексе целей для четырех составляющих. Весь этот материал может служить предметом обсуждения на семинарах для высшего руководства.

#### **Задание 5. Семинар для топ-менеджеров: первый раунд**

Архитектор организывает и проводит совещание с командой топ-менеджеров для обсуждения и выработки единого мнения относительно сбалансированной системы показателей. Дебаты продолжаются до тех пор, пока аудитория не придет к согласию. Затем присутствующие должны ответить на следующий вопрос: «Если моя стратегия окажется успешной, будет ли это выгодно акционерам, клиентам, мне, что изменится во внутренних бизнес-процессах?». Последовательно рассматривается каждая составляющая ССП.

Архитектор демонстрирует обработанный материал интервью: предложенные цели, их рейтинг, комментарии (цитаты из бесед). Можно показать видеозаписи диалогов с акционерами и клиентами — так сказать, взгляд со стороны. Обычно дискуссии выходят за рамки обсуждения четырех-пяти показателей для каждой из составляющих. Подробно исследуются все цели, рассматриваются их специфические особенности, сильные и слабые стороны. На этой стадии сужение диапазона целей еще не очень важно, хотя полезно голосованием определить приоритет того или иного показателя.

После этого команда менеджеров выбирает путем голосования три или четыре приоритета. Применяют самые разные способы: закрытое или открытое голосование, можно раздать по три зеленых кружка и попросить участников поместить их напротив тех целей, которые они считают самыми важными. Для таких архитектор составляет краткое описание. Если позволяет время, проводят «мозговой штурм», чтобы разработать показатели для приоритетных целей.

Все участники делятся на четыре подгруппы, каждая из которых отвечает за одну из составляющих. Назначается лидер подгруппы. Кроме того, в каждую подгруппу включены менеджеры разных уровней.

К финалу семинара наконец определяются три-четыре цели для каждой составляющей, производится подробное описание всех выбранных целей, а также список потенциальных показателей для каждой из них. Затем архитектор готовит и распространяет специальный итоговый документ.

## Выбрать и разработать показатели

### Задание 6. Совещания подгрупп

Архитектор работает с подгруппами в течение нескольких совещаний, во время которых участники пытаются достичь четырех основных целей:

1. Согласовать формулировки стратегических целей с результатами первого семинара.
2. Определить для каждой цели показатель или показатели, которые наилучшим образом отражают их смысл.
3. Для каждого предложенного показателя установить источник не обходимой информации и мероприятия, которые могут понадобиться для доступа к этой информации.
4. Выявить ключевые взаимосвязи между показателями одной составляющей, а также между разными составляющими ССП. Попытаться определить влияние показателей друг на друга.

Опытный архитектор в ходе таких совещаний подберет схему четырех составляющих ССП (см. часть I книги), обнаружит связи между показателями внутри каждой составляющей и между ними, которые соответствуют причинно-следственным отношениям, лежащим в основе стратегии.

### Искусство выбора и разработки показателей

Важнейшая задача при выборе конкретных показателей сбалансированной системы — определить те из них, которые наилучшим образом выражали бы стратегию компании. Поскольку каждая стратегия уникальна, такой же неповторимой должна быть система и ее показатели. Однако, как мы уже говорили в главе 7, есть несколько ключевых показателей, характерных для любой ССП.

Ключевые показатели финансовой составляющей

- ROI/экономическая добавленная стоимость
- Прибыльность
- Рост дохода/структура дохода
- Эффективность снижения издержек

Ключевые показатели клиентской составляющей

- Доля рынка
- Завоевание клиентов
- Сохранение клиентской базы
- Прибыльность клиентов
- Удовлетворенность клиента

Ключевые показатели составляющей обучения и развития

- Удовлетворенность работников
- Сохранение кадровой базы
- Эффективность работников

Хотя большинство сбалансированных систем будут строиться на основе этих ключевых показателей, искусство их определения зависит во многом от факторов достижения результатов, то есть от тех стимулов, которые делают возможным достижение основных параметров. Главы 3—7, в том числе приложения к главам 4 и 5, помогут архитектору и подгруппам команды менеджеров установить факторы достижения показателей каждой из четырех составляющих.

Итогом работы каждой подгруппы должны стать следующие материалы, подготовленные для каждой составляющей:

- список целей составляющей ССП с подробным описанием каждой;
- описание показателей для каждой цели;
- примеры, иллюстрирующие метод количественной оценки показателей;
- графическое изображение взаимосвязи показателей внутри составляющей, с одной стороны, и их связи с показателями остальных составляющих — с другой.

После этого архитектор может запланировать проведение второго семинара для команды менеджеров.

### **Задание 7. Семинар для топ-менеджеров: второй раунд**

Второй семинар с участием топ-менеджеров, их непосредственных подчиненных и менеджеров среднего звена посвящен обсуждению общей концепции компании, ее стратегии, а также целей и показателей ССП. Результаты рассмотрения этих вопросов в подгруппах должны быть представлены остальным участникам не архитектором или внешним консультантом, а лидером подгруппы. Такая презентация поможет определить авторов целей и показателей, а кроме того, будет способствовать всему процессу разработки ССП. Участники комментируют предложенные идеи, а затем приступают к составлению плана их реализации. Если существует возможность выпустить по итогам работы семинара специальную брошюру, в которой излагаются намерения по созданию ССП и ее содержание, то это будет очень эффективным и результативным способом распространения стратегии бизнес-единицы среди ее сотрудников. Еще одна задача семинара (не самая главная, но существенная) — формулирование отсроченных целей для установленных показателей, в том числе для темпов улучшения, достижение которых планируется через 3—5 лет.

### **Составить план реализации**

### **Задание 8. Разработать план реализации**

Новая команда, нередко состоящая из лидеров подгрупп, обобщает стратегические задачи и составляет план реализации сбалансированной системы показателей. В нем должны найти отражение взаимосвязь показателей с данными информационных систем, распространение информации о ССП по всей организации, а также необходимость разработки индикаторов второго уровня для децентрализованных бизнес-единиц. В результате возникает совершенно новая информационная система, которая связывает показатели корпоративного уровня с параметрами, разработанными на самых низших организационных уровнях.

### **Задание 9. Семинар для топ-менеджеров: третий раунд**

Топ-менеджеры встречаются в том же составе в третий раз, для того чтобы прийти к окончательному соглашению по поводу концепции, целей и показателей, разработанных на первых двух семинарах, и утвердить отсроченные задачи, предложенные командой, составившей план реализации ССП. На этом семинаре также обдумывается предварительная программа действий, направленная на решение этих задач. Как правило, данный процесс завершается приведением инициатив бизнес-единицы в соответствие с целями, показателями и задачами. По завершении семинара топ-менеджеры должны одобрить план реализации программы по информированию сотрудников, интегрировать ССП в общую концепцию менеджмента компании и разработать информационную систему для поддержки ССП.

### **Задание 10. Завершение плана реализации**

Для того чтобы сбалансированная система показателей начала создавать ценность, она должна быть интегрирована в систему менеджмента организации. Мы рекомендуем сделать это в течение 60 дней. Естественно, необходимо разработать соответствующий график, но самую ценную информацию, содержащуюся в ССП, следует использовать в процессе менеджмента незамедлительно. В итоге информационные системы помогут ликвидировать возможное отставание процесса.

## **ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА**

Типичный разворачивающийся проект создания сбалансированной системы показателей (см. рис. П.2) длится 16 недель. Очевидно, что не все время занято составлением ССП. График в большой степени зависит от наличия свободного времени у топ-менеджеров для интервью, семинаров и совещаний подгрупп. В том случае, если они доступны, что чаще всего просто нереально, то

расписание может быть очень сжатым. Преимущество 16-недельного периода выполнения этой работы заключается в том, что между запланированными интервью, совещаниями и семинарами у менеджеров еще остается время на обдумывание ССП, стратегии, информационных систем и, что самое главное, на процесс менеджмента.

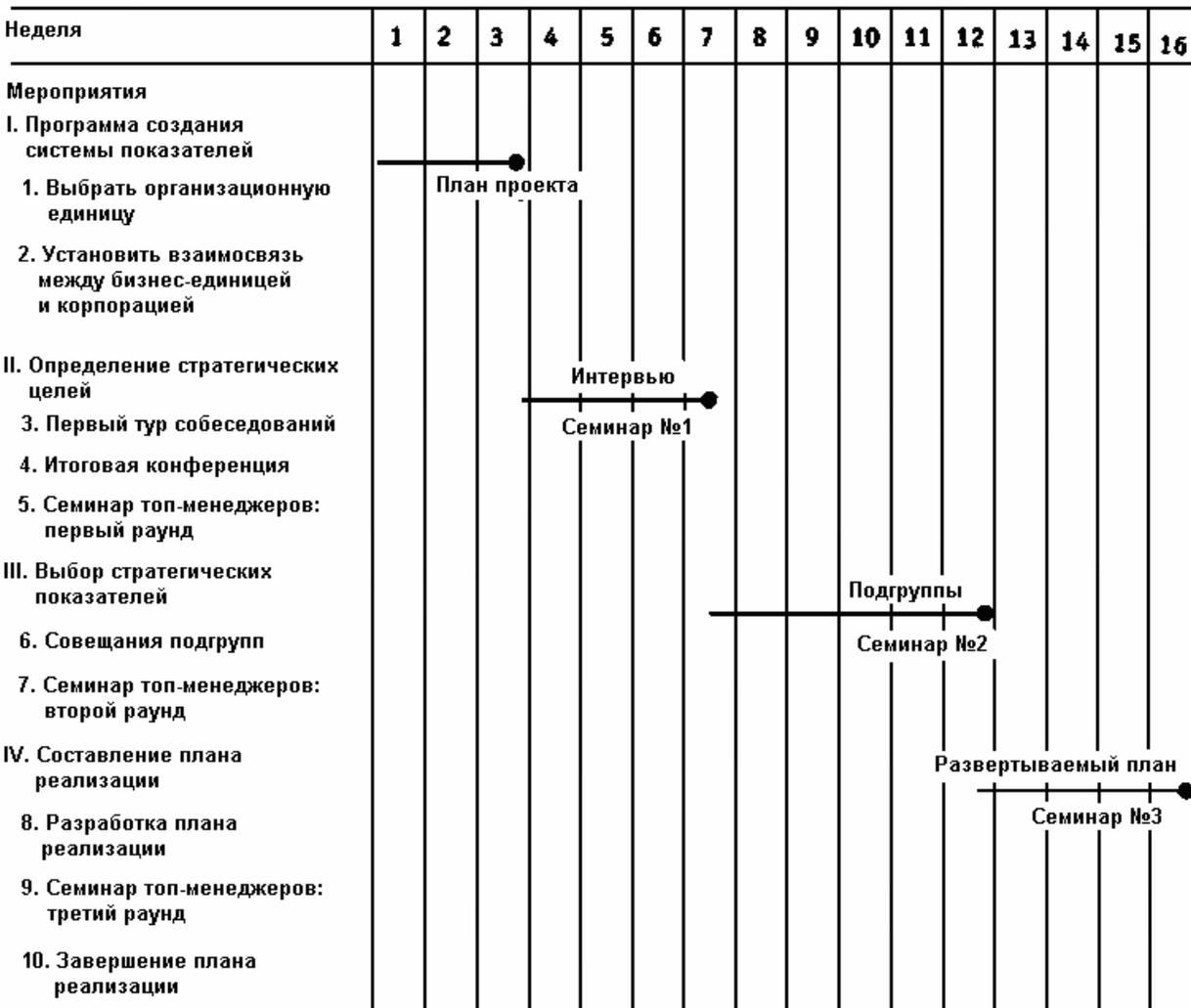


рисунок П.2. Типичный график разработки ССП

Участие архитектора (или внешнего консультанта) особенно активно в течение первых шести недель, особенно когда проводится первый семинар. Во второй половине срока команда топ-менеджеров работает более интенсивно, и постепенно они полностью принимают на себя ответственность за разработку ССП и, соответственно, стратегии, а роль архитектора становится вспомогательной, организационной.

Этот график предполагает, что подразделение уже разработало стратегию и провело маркетинговое исследование, которое кардинальным образом повлияет на решения о выборе целевых сегментов рынка и предложении потребительной ценности. Если же необходимо провести стратегический анализ своей отрасли, чтобы сделать окончательный выбор рынка, продуктов и технологий, и дополнительное маркетинговое исследование, то процесс, разумеется, затянется.

При составлении графика менеджеры высшего и среднего звена вырабатывают общее видение и подход к переводу стратегии в конкретные цели и задачи четырех составляющих, согласовывают план внедрения ССП и добиваются понимания того, что процесс менеджмента целиком изменится.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наш опыт свидетельствует, что первая сбалансированная система показателей компании может быть создана за 16 недель. С этого момента организация начинает двигаться к внедрению ССП, которая станет краеугольным камнем всего процесса менеджмента, что описано во второй части книги.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

<sup>1</sup> Эти посты в разных компаниях называются по-разному: например, вице-президент по улучшению качества и эффективности, вице-президент по гарантии качества, вице-президент по непрерывному совершенствованию, вице-президент по перестройке бизнес-процессов и т. д.

<sup>2</sup> В слегка упрощенном виде мы можем привести примеры двух типов финансовых директоров: один видит себя агентом изменений в компании. Он понимает, что в современной конкурентной среде невозможно управлять организацией, основываясь только на финансовых показателях прошедшего периода. Именно поэтому они стремятся использовать все имеющиеся средства — сбор данных, информационные системы, аудит — для разработки и внедрения новых систем показателей для оценки деятельности, новых информационных и контролирующих систем. Финансовый директор такого типа может выполнять функции архитектора. Второй тип финансового топ-менеджера очень ревниво хранит традиции и считает, что, если к прозрачной системе отчетности, основанной на цифрах (объективной информации), добавить «мягкие» нефинансовые, более субъективные показатели, это подорвет десятилетиями складывавшуюся систему финансового контроля и отчетности. Как правило, финансовый директор такого рода — либо бывший бухгалтер, либо аудитор. Очевидно, что это неподходящая кандидатура для создания и внедрения ССП и дальнейшего контроля за общей системой менеджмента.

<sup>3</sup> Для получения информации о финансовых целях данного бизнес-подразделения необходимо провести интервью также с финансовым директором и директором по операциям.